

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

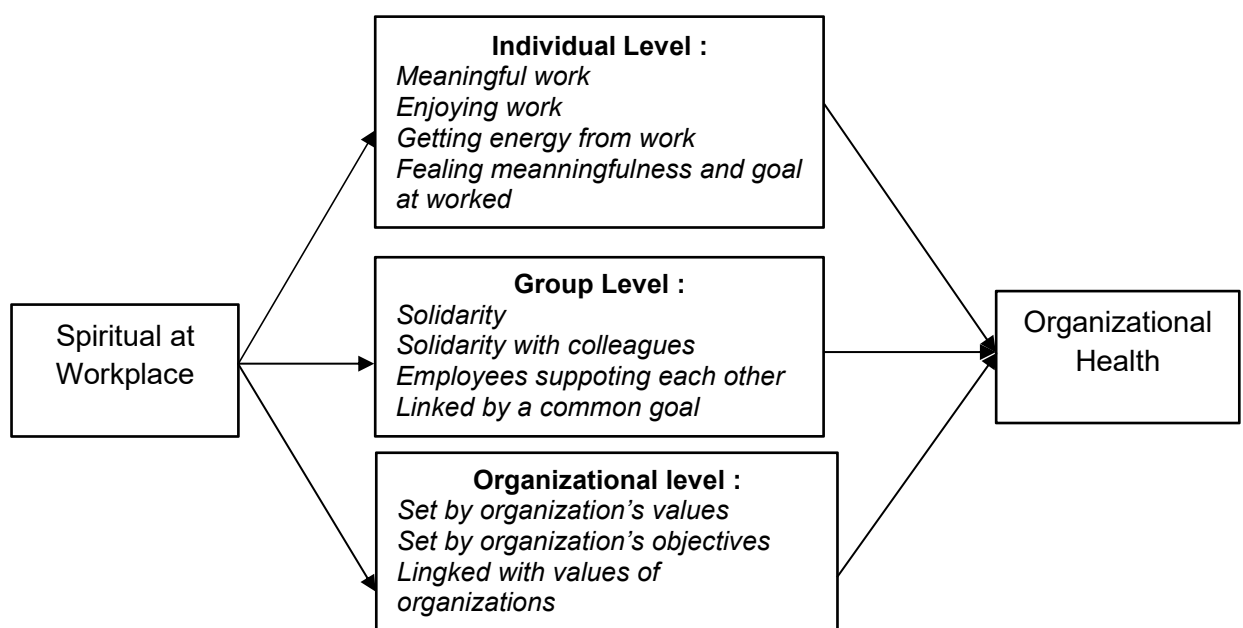
Penelitian yang membahas nilai spiritual kerja, praktik manajemen SDM, orientasi pembelajaran dan kesehatan organisasi merujuk pada kajian hasil penelitian terdahulu dan teori-teori yang relevan dengan topik penelitian serta uraian penjelasan hasil dirangkum pada pembahasan berikut ini :

2.1.1. Penelitian Nilai Spiritualitas Kerja dengan Kesehatan Organisasi

Secara umum, penelitian empiris yang menguji pengaruh variabel nilai spiritual kerja dengan kesehatan organisasi dilakukan oleh Asgari, M (2015) dan Ebrahimi *et al.* (2016). Penelitian lainnya hanya menggunakan dimensi dari kesehatan organisasi sebagai *outcome* dari nilai spiritual kerja (NSK). Asgari, M (2015) meneliti nilai spiritualitas di tempat kerja dan dimensinya berpengaruh pada kesehatan organisasi dengan menggunakan tiga dimensi nilai spiritual kerja; spiritualitas batin, spiritualitas luar dan spiritualitas integral. Kemudian dilanjutkan oleh Ebrahimi *et al.* (2016) mengkaji hubungan spiritual kerja dengan kesehatan organisasi difokuskan pada “*Health Socials Security Organization*” di Iran. Hasil penelitian menyatakan bahwa tiga dimensi nilai spiritual kerja (kebermaknaan kerja, solidaritas dan keselarasan nilai-nilai) tidak memiliki pengaruh pada kesehatan organisasi. Terdapat perbedaan hasil penelitian dari kedua peneliti tersebut.

Beberapa penelitian lain yang mengkaji nilai spiritual kerja dengan dimensi kesehatan organisasi tersebut antara lain : Orvik dan Axelsson (2012) menggunakan model penelitian manajemen berbasis nilai yang disebut model

“*Hybrid Management*” untuk menjelaskan bagaimana nilai-nilai dijadikan alat manajemen, sumber motivasi dan energi untuk menciptakan kesehatan dan efektivitas organisasi. Studi kualitatif ini secara konseptual, memiliki kelemahan karena belum diteliti secara empiris dan landasan teori yang digunakan masih terbatas dan disarankan dalam penelitian ini untuk menyertakan landasan teoritis seperti; *Health Promotion Theory*, *Institutional Organization Theory*, *Sense-Making Theory*, *Theories of Hybrid* dan *Value Based Management* untuk pengembangan lebih lanjut dari konsep kesehatan organisasi. Dalam penelitian Ebrahimi *et al.* (2016) mengajukan model pertama yang menghubungkan nilai spiritual kerja dengan kesehatan organisasi seperti pada gambar 2.1 dibawah ini;



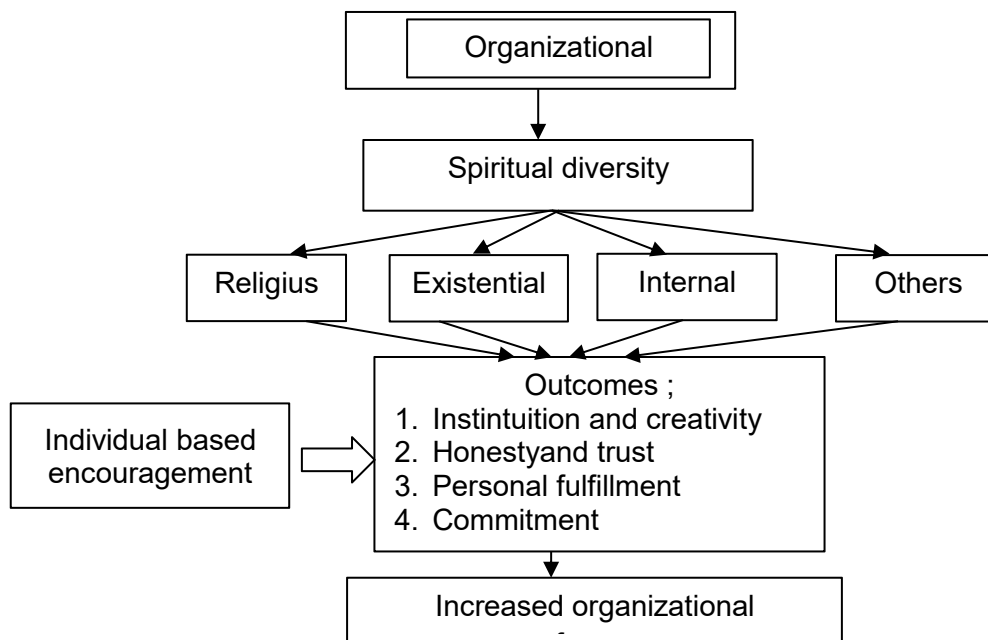
Gambar 2.1 Model Penelitian Ebrahimi *et al.* (2016)

Ayoun *et al.* (2015) menguji hubungan antara nilai spiritualitas dengan etika bisnis dan moral ditempat kerja pada sektor perhotelan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai spiritualitas kerja yang diukur dengan Skala *Transendensi Spiritual* (STS) tidak berkorelasi secara signifikan dengan tindakan

persepsi etis, penilaian etika dan niat etis. Nilai Spiritual hanya terbukti berhubungan dengan moral sehingga dapat berkontribusi pada penelitian selanjutnya.

Reave (2005) melakukan studi kualitatif lebih dari 150 literatur yang memperlihatkan bahwa ada konsistensi yang jelas antara nilai-nilai dan praktik spiritual kerja dengan kepemimpinan yang efektif. Nilai-nilai yang telah lama dianggap cita-cita spiritual seperti; integritas, kejujuran dan kerendahan hati, telah terbukti memiliki efek pada keberhasilan kepemimpinan. Praktik tradisional nilai spiritualitas kerja ditunjukkan dalam kehidupan sehari-hari juga berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan. Semua ketrampilan kepemimpinan dianggap relevan dengan kebanyakan ajaran spiritualitas seperti; menunjukkan rasa hormat pada orang lain, perlakuan yang adil, kepedulian dan perhatian, mendengarkan, mengakui kontribusi orang lain dan terlibat praktik dalam kegiatan kerja sehari-hari.

Krishnakumar dan Neck (2002) mengajukan model teoritis melalui studi literatur dengan menempatkan konsep *Spiritual Diversity* (*religious, existential, internal* dan lainnya) sebagai faktor yang mempengaruhi *intuition* dan *creativity*, *honesty*, *trust*, *personal fulfillment* dan *commitment*. Karena hanya bersifat kerangka teoritis yang belum dibuktikan secara empiris maka riset lanjutan diperlukan untuk menguji pengaruh antara spiritualitas dengan berbagai aspek kesehatan organisasi, termasuk dampaknya pada kinerja organisasi. Berikut ini model yang diajukan Krishnakumar dan Neck (2002) sebagai berikut;



Gambar 2.2. Model Penelitian Krishnakumar dan Neck (2002)

Penelitian Rahman *et al.* (2015) menyelidiki pengaruh perilaku berbagi pengetahuan terhadap spiritualitas ditempat kerja dengan variabel anteseden menanamkan kepercayaan yang dimediasi variabel risiko. Unit analisis dilakukan pada staf non-akademik institusi pendidikan tinggi di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang kuat antara spiritualitas di tempat kerja dan perilaku berbagi pengetahuan. Variabel risiko yang dirasakan hanya sebagian yang memediasi hubungan antara kepercayaan dan perilaku berbagi pengetahuan. Daniel (2010) mengusulkan nilai spiritualitas ditempat kerja merupakan elemen dari budaya organisasi dan memiliki pengaruh penting terhadap efektivitas tim.

Beberapa hasil penelitian empiris lainnya yang telah dilakukan seperti; Yogatama (2012) menyimpulkan konstruk spiritualitas ditempat kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap perkembangan motivasi intrinsik karyawan terutama komponen penegakkan nilai-nilai. Yogatama (2015) meneliti spiritualitas di tempat kerja pada konteks organisasi bisnis, ditemukan adanya faktor yang

membentuk iklim spiritual ditempat kerja yaitu visi dan misi yang membuat seseorang termotivasi bekerja, memiliki tujuan dan Kepedulian mendalam akan kehidupan karyawan.

Winarno dan Widowati (2013) mengkaji nilai-nilai spiritual dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan, disimpulkan bahwa nilai-nilai spiritualitas dalam praktik bisnis berdampak positif bagi karyawan dan kinerja perusahaan. Penelitian Purnamasari dan Amaliah (2015) menyimpulkan bahwa nilai spiritualitas kerja dan agama berpengaruh positif dan signifikan pada pencegahan perilaku *fraud* pada auditor BPKP. Secara individual hasil penelitian ini memperlihatkan pengaruh kebersamaan tim dengan kepuasan kerja dan kehidupan batin terhadap keterlibatan kerja serta keberartian pekerjaan terhadap komitmen tidak signifikan. Berbagai penelitian yang dilakukan di Indonesia lebih banyak menyelidiki konsep spiritual kerja pada tingkatan individu dan efeknya pada sikap dan perilaku karyawan. Berbagai penelitian terdahulu tentang nilai spiritual kerja dengan kesehatan organisasi dapat dirangkum pada uraian Tabel 2.1 sebagai berikut;

Tabel 2.1. Penelitian Empiris Nilai Spiritualitas Kerja (NSK) dengan Kesehatan Organisasi (dimensi kesehatan organisasi)

Peneliti	Lokasi	Tipe Penelitian	Hasil
Orvik dan Avelson (2014)	-	Literature review	Nilai organisasi merupakan dasar dari kesehatan organisasi
Ebrahimi <i>et al.</i> (2016)	Iran	Survey	Nilai spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kesehatan organisasi
Asgari,M, Ahmadi, F dan Jamali, AM (2015)	Iran	Survei	Nilai spiritual berpengaruh signifikan terhadap kesehatan organisasi
Ayoun <i>et al.</i> (2015)	-	Survey	NSK berhubungan positif dengan moralitas dan etika
Daniel (2010)	-	Survey	NSK berhubungan positif dengan efektivitas tim
Corner (2009)	-	Theoretical	NSK berhubungan positif dengan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Empiris Nilai Spiritualitas Kerja (NSK) dengan Kesehatan Organisasi (dimensi kesehatan organisasi)

		model	etika bisnis
Reave (2005)	-	Literature review	NKS berhubungan positif dengan efektivitas kepemimpinan
Krishnakumar dan Neck (2002)	-	Liteature review	NSK berhubungan dengan kreativitas, kejujuran, kepercayaan, dan komitmen
Rahman <i>et al.</i> (2015)	Iran	Survey	NSK berhubungan dengan <i>Knowledge sharing</i>
Purnamasari dan Amaliah (2015)	Indonesia	Survei	NSK berpengaruh pada pencegahan fraud
Winarno dan widowati (2013)	Indonesia	survei	NSK berdampak positif terhadap kinerja perusahaan
Yogatama (2012)	Indonesia	Survei	NSK berhubungan dengan motivasi intrinstik terutama penegakan nilai-nilai

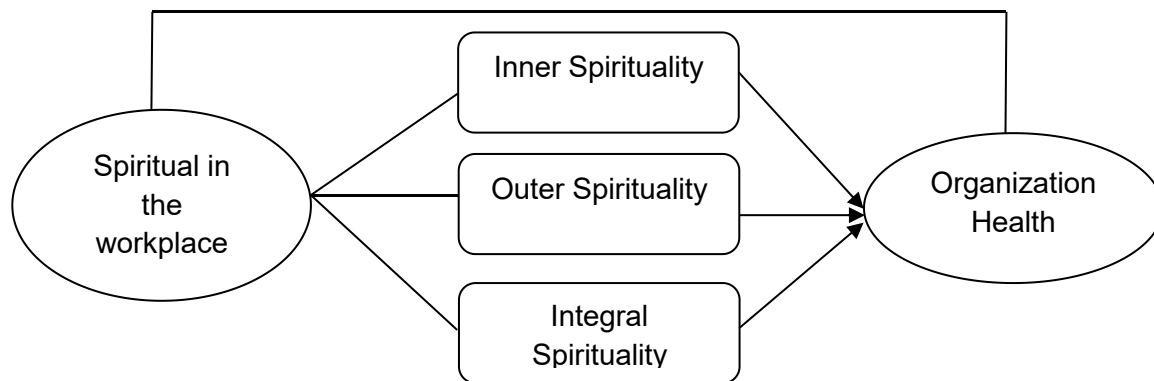
Sumber : Data primer diolah, (2016)

Penelitian nilai spiritualitas kerja berdasarkan kajian literatur memiliki berbagai keterbatasan, Pertama, kebanyakan penelitian terdahulu memasukkan komponen kesehatan organisasi sebagai dampak dari nilai spiritual kerja. Kedua, penelitian Ebrahimi *et al.* (2016) secara eksplisit memasukkan konsep kesehatan organisasi namun tidak menjelaskan secara spesifik model pengukuran kesehatan organisasi dan secara empiris tidak membuktikan pengaruh nilai spiritual kerja terhadap kesehatan organisasi. Sedangkan Asgari, M *et al.* (2015) menguji nilai spiritual kerja dengan kesehatan organisasi. Hasil penelitian menyatakan kecenderungan menuju spiritualitas di tempat kerja dan dimensinya (spiritualitas batin, spiritualitas luar dan spiritualitas integral) berpengaruh pada kesehatan organisasi dalam sudut pandang pendidik di Iran. Ketiga, kebanyakan penelitian terdahulu dilakukan secara kualitatif dan parsial untuk mengkaji hubungan nilai spiritual kerja dengan dimensi kesehatan organisasi.

Bertitik tolak dari keterbatasan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk melengkapi kajian mengenai pengaruh nilai spiritual kerja dengan kesehatan

organisasi secara utuh dan melakukan pengujian ulang mengenai pengaruh kedua variabel tersebut.

Berikut ini model kerangka penelitian yang diajukan Asgari, M *et al.* (2015) dalam penelitian spiritual ditempat kerja dengan kesehatan organisasi.



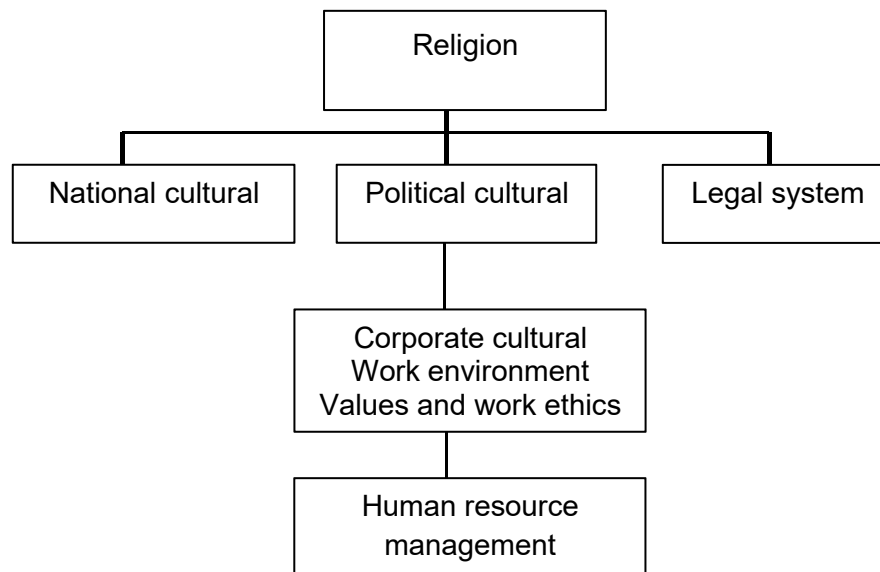
Gambar 2.3. Model Penelitian Asgari, M, *et al.* (2015)

2.1.2. Penelitian Nilai Spiritual Kerja dengan Praktik MSDM

Pengembangan penelitian terbaru yang mengkaji nilai spiritual kerja dengan praktik MSDM dilakukan Miliman *et al.* (1999) menggunakan konsep *Spiritual Value Based Management (SVBM)*. Dalam perspektif SVBM menjelaskan bagaimana nilai spiritual kerja mewakili pandangan filosofis organisasi dan mencerminkan spiritualitas dan tujuan. Sedangkan tujuan yang lebih tinggi dari sebuah organisasi terletak pada nilai-nilai yang mempengaruhi visi, misi dan tujuan organisasi. Nilai-nilai tersebut mendasari praktik perusahaan terkait dengan bagaimana karyawan berpikir, bertindak dan membuat keputusan. Keterkaitan antara nilai spiritual kerja dengan praktik MSDM dalam penelitian ini diadopsi dari model yang dikembangkan oleh Miliman *et al.* (1999).

Milliman *et al.* (2003) menjelaskan upaya memfasilitasi nilai spiritualitas kerja dengan menggunakan sistim organisasi, proses, rencana bisnis dan individu dan praktik-praktik MSDM akan mendukung perilaku karyawan yang konsisten dengan nilai-nilai spiritual organisasi sehingga karyawan benar-benar terlibat dalam pekerjaan di organisasi. Milliman, Czaplewski dan Ferguson (2003) menjelaskan bahwa nilai spiritualitas ditempat kerja mencakup; level personal (pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*) level komunitas (perasaan terhubung dengan komunitas (*sense of community*) dan level organisasi (penegakkan serta pemeliharaan nilai personal dan kesesuaiannya dengan nilai organisasi (*alignment of values*).

Model konseptual diajukan Bilal Khan *et al.* (2010) yang menghubungkan nilai spiritualitas perspektif Islam dengan praktik manajemen sumberdaya manusia. Dalam perspektif yang sama, Mellahi dan Budhwar (2010) meneliti pengaruh nilai Islam pada praktik MSDM dan kinerja organisasi secara umum. Hasil kajiannya menyimpulkan secara spesifik pengaruh antara nilai, budaya, norma Islam di implementasikan dalam praktik MSDM dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Rees dan Johari (2010) mengidentifikasi persepsi positif dari fungsi MSDM ; fokus strategis, independensi, kredibilitas dan kepemimpinan berperan penting dalam inisiatif perubahan strategis organisasi. Penelitian lain oleh Tayeb (1997) membahas keterkaitan etika dan nilai ditempat kerja di Negara-Negara Islam dengan praktik MSDM. Hasil penelitian menunjukkan kegiatan MSDM memiliki hubungan dengan etika, spiritual dan agama menjadi dasar dalam mengelola karyawan. Model yang diajukan Tayeb (1997) dalam Bilal Khan (2010).



Gambar 2.4. Model Penelitian Tayeb (1997) dalam Bilal Khan (2010)

Branine dan Pollard (2010) mengeksplorasi konsep dan praktik manajemen Islam dalam kaitannya dengan praktik MSDM di Negara Arab. Kesimpulnya bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia sangat dipengaruhi oleh nilai Islam dan nilai budaya. Khasawneh (2011) menguji level nilai spiritualitas kerja pada pegawai akademik di universitas Jordania. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa level nilai spiritualitas kerja berada pada tingkat moderat. Dimensi-dimensi nilai spiritualitas kerja yang digunakan meliputi spiritualitas individu, kelompok, organisasi dan keluarga. Uji statistik menunjukkan tidak ada perbedaan signifikan persepsi nilai spiritualitas kerja berdasarkan jenis kelamin, pengalaman, tingkat akademik universitas.

Penelitian lain dilakukan oleh Jui-Min (2012) dengan menggunakan tiga filosofi China yaitu; Konfusiasme, Taoisme dan Budhisme sebagai materi pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Hasil penelitian menunjukkan tiga filosofi China dapat meningkatkan motivasi pelatihan. Dalam perspektif agama

yang berbeda, Hashim (2010) menemukan ada pengaruh pendekatan Islam dengan praktik MSDM di Malaysia. Secara empiris dapat dibuktikan prinsip-prinsip Islam memiliki pengaruh terhadap pelatihan dan praktik pengembangan SDM di organisasi.

Penelitian terkini dengan menggunakan *grounded theory* dilakukan oleh Charoenarnpornwattana (2016) untuk menyelidiki proses praktik spiritualitas ditempat kerja dalam mempelajari praktik-praktik sumberdaya manusia dalam organisasi; termasuk manfaat spiritualitas ditempat kerja. Sampel penelitian sebanyak 28 karyawan dengan teknik wawancara, menggunakan audio visual dan dokumen yang terintegrasi untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengetahuan kita tentang pentingnya nilai spiritualitas di tempat kerja menentukan praktik manajemen sumberdaya manusia organisasi di Thailand.

Beberapa hasil penelitian terkini yang mengkaji pengaruh nilai spiritual kerja dengan praktik SDM memiliki keterbatasan konseptualisasi, dimana perspektif agama mendominasi kajian nilai spiritual dalam kaitannya dengan praktik SDM Jui-Min (2012), Rees dan Johari (2010), Hashim (2010). Sedangkan hasil penelitian Milliman *et al.* (2003) dan Charoenarnpornwattana (2016) lebih bersifat pendekatan kualitatif dengan mengusulkan model dan memiliki kelemahan generalisasi hasil sehingga diperlukan pembuktian empiris lanjutan.

Amien, R (2007) mengidentifikasi enam manfaat yang didapat perusahaan dengan menyandarkan bisnisnya pada aspek nilai spiritualitas : Pertama, perusahaan dapat meminimalisir praktik kecurangan (*fraud*) yang mungkin terjadi akibat “menghalalkan segala cara”. Karena dari sinilah kebangkrutan akan

dimulai. Kedua, meningkatnya produktivitas dan kinerja perusahaan. Ketiga, terbangunnya suasana kerja yang harmonis atau hadirnya sinergi antara karyawan dan pimpinan perusahaan. Keempat, meningkatnya citra (*image*) positif perusahaan. Kelima, perusahaan menjadi tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan. Keenam, menurunkan perpindahan karyawan (*turnover*).

Berbagai penelitian terdahulu tentang nilai spiritual kerja dan praktik manajemen SDM dapat dirangkum pada uraian dan Tabel 2.2 sebagai berikut;

Tabel 2.2. Penelitian Nilai Spiritual Kerja dengan Praktik MSDM

Peneliti	Lokasi	Tipe Penelitian	Hasil
Miliman <i>et al.</i> (2003)	USA	Kualitatif	NSK berhubungan dengan praktik MSDM
Bilal Khan (2010)	-	Conceptual paper	NSK dalam perspektif Islam dengan praktik MSDM
Rees dan Johari (2010)	Malaysia	Kualitatif	NSK berhubungan positif dengan etika dan spiritual individu
Mellahi dan Budhar (2010)	-	Conceptual paper	NSK dalam perspektif Islam berhubungan dengan praktik MSDM
Branine dan Pollar (2010)	Arab	Literature review	NSK dalam perspektif Islam berhubungan dengan praktik MSDM
Khasawneh (2011)	Jordan	Survey	NSK berhubungan dengan praktik MSDM
Hashim (2012)	Malaysia	Survey	Praktik MSDM dalam perspektif Islam
Cintas <i>et al.</i> (2013)	Perancis	Studi Literatur	NSK berhubungan dengan praktik MSDM
Jui-Min (2012)	China	Survey	NSK berhubungan dengan motivasi Pelatihan
Charoenarnpornwattana (2016)	Thailand	Kualitatif	NSK berhubungan dengan praktik MSDM

Sumber; Data primer diolah (2016)

Posisi penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam upaya mengembangkan model lanjutan pada praktik manajemen SDM dengan menempatkan nilai spiritual kerja sebagai antesedent. Desain model penelitian ini

menggambarkan secara langsung pengaruh penerapan nilai spiritual kerja dalam organisasi dengan praktik MSDM melalui penelitian empiris dengan mengadopsi model yang dikembangkan oleh Miliman *et al.* (1999).

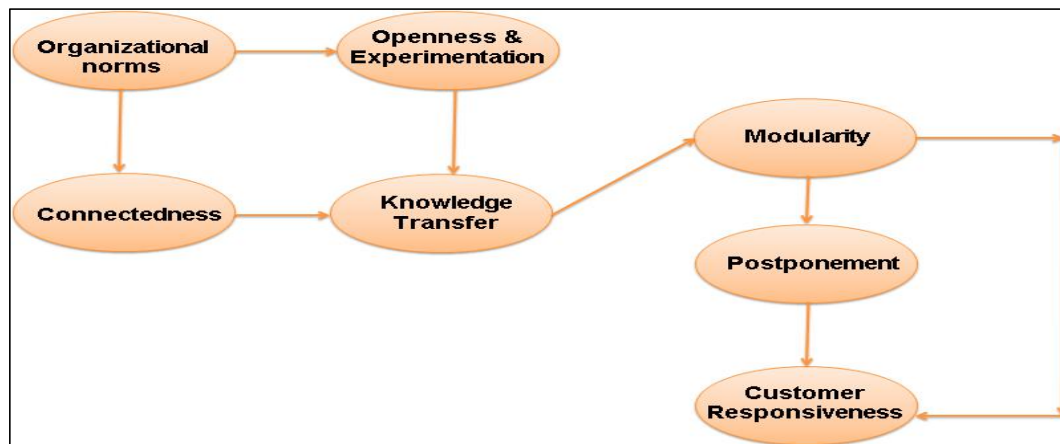
2.1.3. Penelitian Nilai Spiritual Kerja dengan Orientasi Pembelajaran

Penelitian Wong (1994) dengan mengambil obyek studi pada perusahaan Jepang di Hongkong untuk menyelidiki kegiatan perusahaan terkait upaya peningkatan kapasitas pembelajaran organisasi. Kesimpulan bahwa peningkatan kapasitas pembelajaran organisasi dapat melalui serangkaian program pendidikan spiritualitas atau melalui budaya organisasi.

Penelitian Stephen Porth *et al.* (1999) menguji karakteristik organisasi pembelajaran, spiritualitas dalam pertumbuhan karyawan dan rasa kebersamaan. Kesimpulannya bahwa belajar dari sumber-sumber nilai spiritual tidak hanya membantu organisasi mencapai tujuan bisnis, tetapi memungkinkan manusia untuk berkembang dalam organisasi.

Sorakraikitikul dan Siengthai (2014) menyelidiki peran budaya organisasi belajar sebagai *enabler* dari perilaku berbagi pengetahuan dan spiritualitas di tempat kerja. Sebuah model diusulkan untuk menguji peran mediasi, dimana hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi belajar dengan spiritualitas ditempat kerja yang dimediasi perilaku berbagi pengetahuan.

Despande (2012) mengeksplorasi hubungan antara dimensi spiritualitas di tempat kerja, kemampuan pembelajaran organisasi dan *Mass Customization* (MC). Melalui kajian literatur yang komprehensif menyimpulkan bahwa nilai spiritual kerja (*norm dan connectecness*) berhubungan positif dengan kemampuan pembelajaran organisasi.



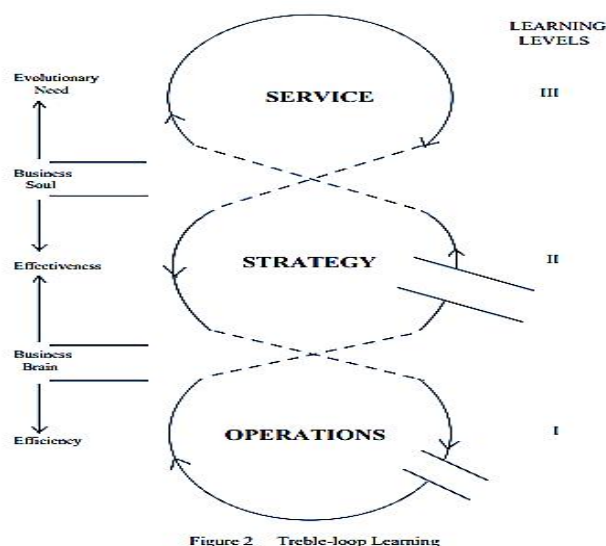
Gambar 2.5. Model Penelitian Deshpande (2012)

Pada tingkat makro, eksplorasi hubungan positif antara dimensi nilai spiritualitas ditempat kerja dan kemampuan pembelajaran organisasi telah terbukti secara empiris Kolodinsky, Giacalone dan Jurkiewicz (2008), Krishnakumar dan Neck (2002), Nur dan Organ (2008), Howard (2002).

Beberapa kajian menyatakan nilai spiritualitas memiliki hubungan dengan proses orientasi pembelajaran organisasi yaitu; Mingin (1985) dan Vail (1985) menggambarkan informasi berbasis teknologi akan memastikan nilai-nilai spiritual mendasar yang abstrak. Proses kebajikan dalam nilai spiritual dapat ditransformasikan kedalam organisasi dan menghasilkan empat elemen dasar yaitu; landasan eksistensi, apresiasi terhadap keterbukaan dan semangat, pemahaman tentang kesadaran dan apresiasi terhadap nilai spiritual manusia. Agor (1989) menjelaskan ada pengaruh organisasi pembelajaran dengan praktik spiritualitas termasuk meditasi dilakukan anggota organisasi dapat meningkatkan minat, intuisi dan kreativitas berpikir dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Hendrawan (2009) mengeksplorasi asumsi ontologis mengenai keterkaitan spiritualitas dengan pembelajaran melalui studi literatur. Howard (2002) menyatakan bahwa spiritualitas memiliki peran penting dalam proses pembelajaran. Hurley dan Hult (1998) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran akan memimpin pengembangan perusahaan dan pencapaian kinerja yang unggul.

Dalam penelitian Hawkins, P (1991) *“The Spiritual Dimension of The Learning Organisation”* menjelaskan tahapan pengembangan konsep pembelajaran di bagi menjadi 3 level yaitu; Level 1 Operasional; ketrampilan pembelajaran, Level II grand strategy siklus pembelajaran dan level III servis; yaitu kualitas kedalaman pembelajaran *double-loop* untuk membawa dimensi spiritual ke dalam organisasi, sehingga organisasi mencapai tujuan yang melampaui kelangsungan hidup organisasi.



Gambar 2.6. Model Penelitian Hawkins, P (1991)

Pada Tabel 2.3 dibawah ini dapat dirangkum berbagai hasil kajian nilai spiritual kerja dengan orientasi pembelajaran organisasi sebagai berikut;

Tabel 2.3. Penelitian Nilai Spiritual Kerja dengan Pembelajaran Organisasi

Peneliti	Lokasi	Tipe Penelitian	Hasil
Wong (1994)	Japan	Kuantitatif	NSK berhubungan dengan pembelajaran
Porth <i>et al.</i> (1999)	USA	Literature review	NSK berhubungan dengan pembelajaran
Howard (2002)	-	Literature Review	NSK berhubungan dengan pembelajaran
Deshpande (2012)	-	Literature review	NSK berhubungan dengan pembelajaran
Sorakraikitikul dan Siengthai (2014)	Thailand, Manufactures	Survey	NSK berhubungan dengan budaya pembelajaran
Hendrawan (2009)	Indonesia	Literature review	NSK dengan pembejaraan organisasi
Agor (1989)	USA	Survey	OP berhubungan dengan NSK

Sumber; Data primer diolah (2016)

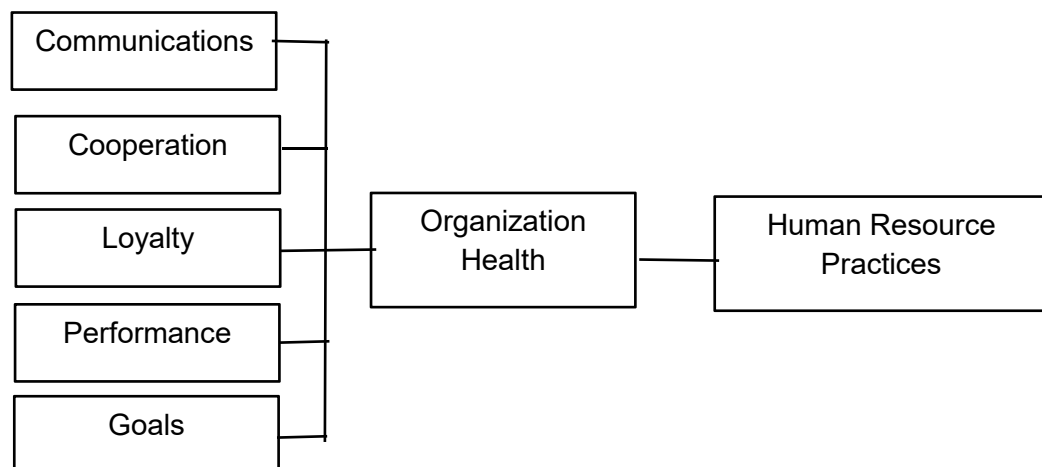
Penelitian sebelumnya yang mengkaji pengaruh nilai spiritualitas kerja dengan orientasi pembelajaran organisasi masih dalam tahap pengembangan model, dimana penempatan *antecedent* dan variabel *outcome* masih berbeda dalam perspektif teoritis. Dari keterbatasan tersebut, maka penelitian ini memiliki kontribusi untuk memperjelas pengaruh nilai spiritualitas kerja dengan orientasi pembelajaran organisasi dengan menempatkan nilai spiritual kerja sebagai *antecedent* orientasi pembelajaran.

2.1.4. Penelitian Praktik MSDM dengan Kesehatan Organisasi

Kajian tentang praktik MSDM dengan kesehatan organisasi dilakukan oleh Mermanesh. H (2015) dengan obyek studi sektor Perbankan di Iran, hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dimensi kesehatan dengan produktivitas praktik manajemen SDM. Dimensi kesehatan yang diuji dalam

penelitian ini yaitu; komunikasi, loyalitas, kerjasama, kinerja dan tujuan. Kelima dimensi ini berhubungan positif dengan tingkat produktivitas MSDM.

Untuk mengukur dimensi kesehatan organisasi dengan produktivitas MSDM penelitian ini mengusulkan kerangka konsep model seperti pada gambar 2.7 berikut ini ;



Gambar 2.7. Model Penelitian Mermanesh. H (2015)

Kim dan Ko (2014) mengkaji pengaruh praktik manajemen sumberdaya manusia (MSDM) terhadap perilaku berbagi pengetahuan di sektor publik, dengan variabel moderasi kepercayaan pada atasan. Temuannya, menunjukkan bahwa praktik MSDM dan kepercayaan pada atasan berpengaruh dalam mempromosikan perilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, penelitian ini membuktikan bahwa kepercayaan atasan memoderasi hubungan antara praktik MSDM dan perilaku berbagi pengetahuan.

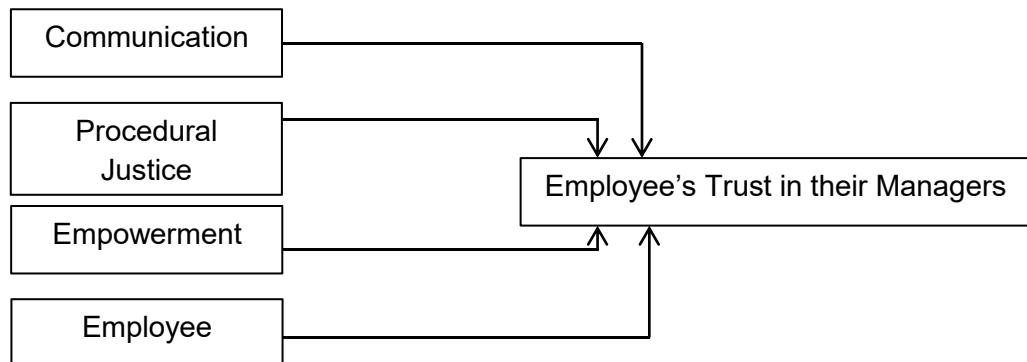
Penelitian Rahman *et al.* (2013) mengeksplorasi kerangka teoritis praktik manajemen sumber daya manusia Islam terhadap kepercayaan dan penilaian kinerja dalam organisasi. Sebanyak 236 karyawan bank Islam di Banglades dijadikan sampel dengan desain penelitian *cross-sectional* untuk menguji pengaruh praktik manajemen sumberdaya manusia Islam dan kepercayaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan, pemahaman prinsip-prinsip Islam, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan dan sistem *reward* secara signifikan berpengaruh terhadap kepercayaan dan penilaian kinerja.

Penelitian Tan dan Nasurdin (2011) menguji pengaruh langsung antara praktik MSDM (penilaian kinerja, manajemen karir, pelatihan, sistem *reward* dan rekrutmen) dan inovasi organisasi (inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi administratif) dengan menempatkan efektivitas *knowledge management* sebagai variabel mediasi. Data diambil dari sampel 171 perusahaan manufaktur di Malaysia. Hasil regresi menunjukkan bahwa praktik MSDM umumnya memiliki pengaruh positif pada inovasi organisasi. Secara khusus pelatihan berpengaruh positif dengan tiga dimensi inovasi organisasi (produk inovasi, inovasi proses, dan inovasi administrasi). Penilaian kinerja juga ditemukan memiliki pengaruh positif pada inovasi administratif. Selain itu, pelatihan dan penilaian kinerja secara positif terkait dengan efektivitas manajemen pengetahuan dan manajemen pengetahuan sepenuhnya memediasi hubungan antara proses, pelatihan, penilaian kinerja dan inovasi administrasi.

Studi Tzafrir *et al.* (2003) meneliti konsekuensi dari praktik MSDM terhadap kepercayaan karyawan kepada manajer dengan menggunakan kombinasi teori Pertukaran Sosial dan *Resource Base Perspective*. Dengan menggunakan sampel sebanyak 230 responden. Studi ini mengembangkan jalur yang menghubungkan konsekuensi dari praktik MSDM terhadap kepercayaan karyawan pada manajer perusahaan. Hasilnya menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan praktik MSDM dalam memengaruhi pemberdayaan, komunikasi organisasi dan keadilan prosedural sebagai penentu kepercayaan

karyawan pada manajer. Selain itu, variabel keadilan prosedural memediasi dampak kepercayaan karyawan kepada manajer.



Gambar 2.8. Model Penelitian Tzafrir *et al.* (2004)

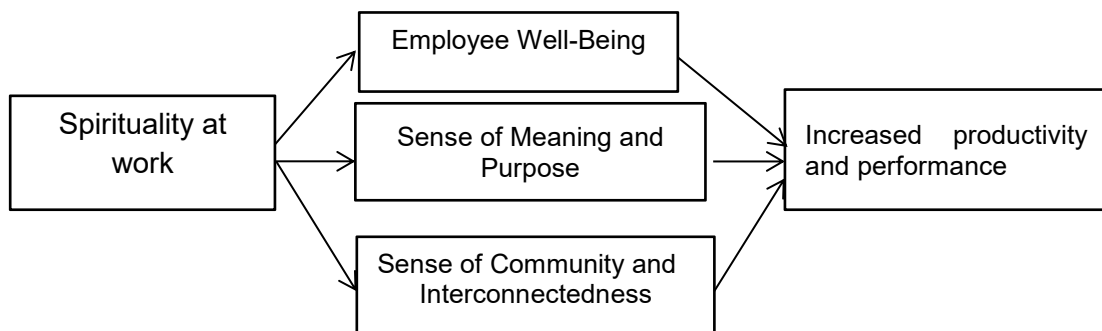
Laursen dan Foss (2003) meneliti dampak praktik MSDM pada inovasi organisasi dengan mengambil sampel sebanyak 1900 perusahaan di Amerika melalui metode survei dengan kesimpulan tujuh dari Sembilan praktik MSDM memiliki pengaruh positif pada kemampuan inovasi organisasi.

Secara umum, penelitian yang menguji pengaruh antara praktik MSDM dengan kesehatan belum pernah dilakukan. Studi sebelumnya hanya memasukkan beberapa komponen kesehatan seperti; Kepercayaan Tzafrir *et al.* (2004), Rahman *et al.* (2010), *Knowledge Sharing* Kim dan Kon (2014) dan Inovasi Laursen dan Foss (2003), Tan dan Nasurdin (2011).

Karakas, F (2009) mengkaji secara kualitatif keterkaitan nilai spiritual kerja dengan kinerja organisasi dan produktivitas melalui praktik MSDM. Ada tiga perspektif berbeda diperkenalkan tentang bagaimana spiritualitas menguntungkan karyawan dan mendukung kinerja organisasi berdasarkan literatur yang ada yaitu; (1). Spiritualitas meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kualitas hidup; (2). Spiritualitas memberi karyawan rasa memiliki tujuan dan makna ditempat kerja; (3). Spiritualitas memberi karyawan rasa keterkaitan dengan komunitas. Karakas memperkenalkan pandangan integratif tentang

bagaimana manfaat spiritualitas ditempat kerja melalui ketiga perspektif ini. Bahwa interaksi antara ketiga perspektif memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana spiritualitas mengarah pada efektivitas yang lebih baik untuk mendukung kinerja dalam organisasi

Berikut ini kerangka model yang diusulkan dalam penelitian keterkaitan nilai spiritual kerja dengan peningkatan produktivitas dan kinerja.



Gambar 2.9. *Three Perspectives of Spirituality and Performance* (Karakas, F (2009)

Pada Tabel 2.4 dibawah ini dapat di rangkum hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan praktik SDM dengan kesehatan organisasi ;

Tabel 2.4. Penelitian Praktik MSDM dengan Kesehatan

Peneliti	Lokasi	Tipe Penelitian	Hasil
Kim dan Ko (2014)	-	Survey	Praktik MSDM berhubungan positif dengan <i>knowledge sharing</i>
Rahman <i>et al.</i> (2013)	Bangladesh	Survey	Praktik MSDM berhubungan positif dengan <i>trust</i>
Tan dan Nasurdin (2011)	Malaysia	Survey	Praktik MSDM berhubungan positif dengan <i>Innovation</i>
Tzafrir <i>et al.</i> (2004)		Survey	Praktik MSDM berhubungan positif dengan <i>trust</i>
Laursen dan Foss (2003)	USA	Survey	Praktik MSDM berhubungan positif dengan <i>Inovasi</i>
Mermanesh. H (2015)	Iran	Survei	Dimensi kesehatan berpengaruh terhadap produktivitas praktik MSDM

Sumber; Data Primer diolah (2016)

Kontribusi penelitian ini adalah melengkapi berbagai riset sebelumnya yang tidak menempatkan kesehatan organisasi sebagai konstruk yang utuh dalam kaitannya dengan praktik MSDM . Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi pengembangan awal model empiris yang menguji pengaruh praktik MSDM dengan kesehatan organisasi.

2.1.5. Penelitian Orientasi Pembelajaran dengan Kesehatan Organisasi

Paparoidamis (2005) mengajukan proposisi teoritis untuk mengidentifikasi pengaruh orientasi pembelajaran dengan efektivitas kepemimpinan. Sebuah jalur pembelajaran strategis diusulkan untuk penelitian lebih lanjut tentang orientasi pembelajaran manajer penjualan dan kepemimpinan mempengaruhi tujuan penjualan dan kinerja. Jimenez *et al.* (2008) menguji peran mediasi inovasi pada hubungan orientasi pembelajaran dengan kinerja dengan menyimpulkan bahwa orientasi pembelajaran merupakan komponen utama yang mempengaruhi inovasi dan inovasi terbukti memediasi hubungan orientasi pembelajaran dengan kinerja organisasi.

Mavondo *et al.* (2005) meneliti pengaruh antara Orientasi Pembelajaran (LO), Orientasi Pasar (MO), Praktik Sumberdaya Manusia (PSDM) dan inovasi dengan kinerja organisasi. Kajian ini menempatkan MSDM dan inovasi sebagai variabel yang memediasi hubungan LO dan MO terhadap kinerja. Hasilnya LO memiliki efek tidak langsung terhadap inovasi produk, proses, administrasi, efektivitas pemasaran, efisiensi operasi dan kinerja keuangan melalui MSDM. Ismail (2013) menguji hubungan orientasi pembelajaran dengan kepercayaan (*trust*) dan dampaknya pada keunggulan kompetitif UKM di Malaysia. Hasil

penelitian menunjukkan komitmen pembelajaran manajerial merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepercayaan.

Berdasarkan studi literatur penelitian yang menguji pengaruh orientasi pembelajaran dengan kesehatan belum pernah dilakukan. Studi sebelumnya hanya menggunakan dimensi kesehatan organisasi seperti; *Trust* Ismail (2013), Inovasi Movondo *et al.* (2005), Jimenez *et al.* (2008), Paparoidamis (2005) menggunakan pendekatan kualitatif.

Ringkasan hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan orientasi pembelajaran dengan kesehatan organisasi dapat dilihat pada Tabel 2.5 di bawah ini;

Tabel 2.5. Penelitian Orientasi Pembelajaran dengan Kesehatan

Peneliti	Lokasi	Tipe Penelitian	Hasil
Paparoidamis (2005)	-	Literature review	OP berhubungan positif dengan <i>leader effectiveness</i>
Mavondo <i>et al.</i> (2005)	Australia	Survey	OP berhubungan positif dengan <i>Innovation</i>
Jimenez <i>et al.</i> (2008)	Eropa	Survey	OP berhubungan positif dengan <i>innovation</i>
Ismail (2013)	Malaysia	Survey	OP berhubungan positif dengan <i>trust</i>

Sumber; Data primer diolah, (2016)

Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan model dan pembuktian empiris hubungan orientasi pembelajaran dengan kesehatan organisasi.

2.2. Kajian Teori

2.2.1. Kajian Teori Nilai Spiritual Kerja (*Spiritual Work Values*)

1. Dasar Teori Nilai Spiritual Kerja

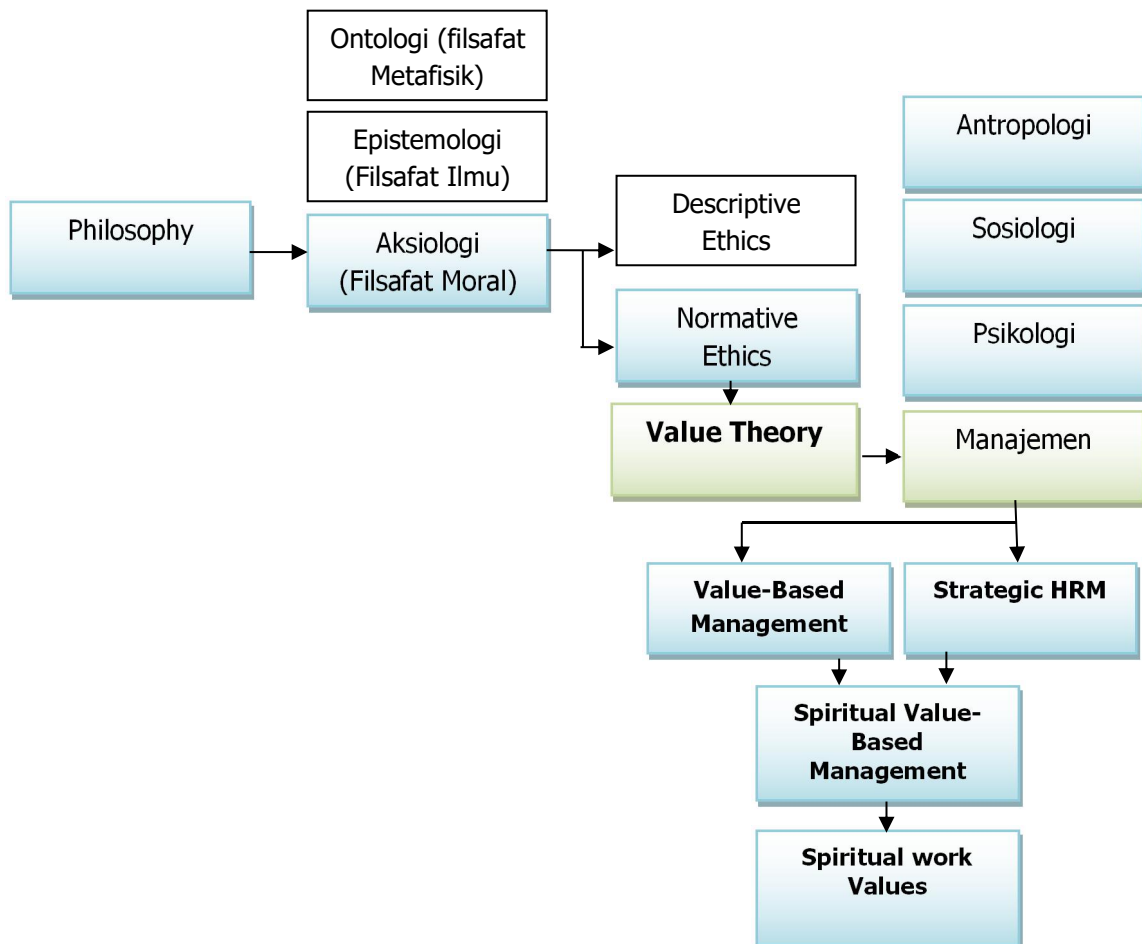
Nilai-nilai kerja spiritual mengacu kepada teori dasar (*basic theory*) filsafat moral yang memunculkan teori nilai (aksiologi) yaitu membahas hubungan

filsafat dengan etika dan bagaimana manusia menjalani hidup. Cabang filsafat ini menyelidiki hakekat nilai ditinjau dari perspektif filsafat moral yang terdiri dari etika normatif dan etika deskriptif. Etika normatif melahirkan teori nilai (*value theory*). Sedangkan etika deskriptif berhubungan dengan tingkah laku moral manusia secara universal.

Rezaiian dan Ghazinoory (2010) mempelajari peran etika dalam kapabilitas manajemen pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara indikator etika dan aspek fungsional dari manajemen pengetahuan. Ada korelasi antara indikator seperti; individu dan kepercayaan kolektif, kejujuran, rasa hormat, dukungan, empati, komitmen, akuntabilitas, kerahasiaan dan aspek fungsional dari pola umum manajemen pengetahuan termasuk penciptaan, organisasi, pembagian dan pemanfaatan pengetahuan. Penelitian Akhavan *et al.* (2013) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara etika dan proses manajemen pengetahuan

Etika dapat menyajikan fakta yang merupakan dasar untuk mengambil keputusan tentang perilaku atau sikap. Nilai memuat elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seorang individu mengenai hal-hal yang benar, sifat yang baik dan diinginkan. Nilai memiliki sifat isi dan intensitas. Sifat isi menyampaikan cara bahwa pelaksanaan atau keadaan akhir dari kehidupan adalah penting, sedangkan sifat intensitas menjelaskan betapa pentingnya hal tersebut.

Untuk melihat keterkaitan nilai spiritualitas kerja dengan dasar teori nilai dalam filsafat, teori nilai organisasi dan teori nilai dalam praktik manajemen dan *spiritual values based management* dalam model berikut ini dibuat uraian yang menjelaskan konstruksi pemikiran dasar dari integrasi teori nilai spiritual kerja. pada gambar 2.10.



Gambar 2.10. Integrasi Teori Nilai Spiritual Kerja

Perkembangan selanjutnya adalah terintegrasinya teori nilai dengan berbagai disiplin ilmu seperti; manajemen, psikologi, sosiologi dan antropologi. Konsepsi klasik tentang nilai dalam antropologi pertama kali diperkenalkan oleh oleh Parsons (1951) Kemudian dikembangkan oleh Kluckhohn dan Strodtbeck (1961) yang memberikan konsepsi yang berbeda mengenai nilai. Dalam kajian antropologi, fungsi nilai dapat membantu meringankan konflik antara kepentingan individu dan kelompok. Pada bidang manajemen Mintzberg (1973) merupakan

peletak dasar kajian nilai dalam manajemen dengan karyanya "*The Nature of Managerial Work*", bahwa nilai mencerminkan keyakinan seseorang dari apa yang "seharusnya", dan pernyataan nilai bisa "benar" atau "tidak benar".

Sedangkan pada disiplin ilmu psikologi kajian nilai dipelopori oleh Kohn (1977) kelas dan nilai-nilai, Rokeach (1973) sistim-sistim nilai umum dan Kluckhohn dan Strodtbeck (1961) sistim nilai umum pada tingkat kelompok. Kluckhohn dan Strodtbeck mengusulkan sistem nilai budaya merupakan variasi himpunan orientasi nilai dasar yang mengalir dari jawaban terhadap pertanyaan dasar tentang; sifat dasar manusia, hubungan dengan alam dan supernatural, sifat dari waktu masa lalu dan masa kini, sifat dasar dari aktivitas manusia, sifat hubungan dengan orang lain, bekerjasama secara vertikal, horisontal atau terpisah. Sejalan dengan perkembangan kompleksitas teori nilai fokus perhatian kemudian beralih kepada kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) dan kecerdasan sipiritual (*Spiritual Intelligence*) Zohar, D. dan Marshall (2007) dan Borba, M (2001) *Bulding Moral Intelligence*.

Teori nilai dalam kajian manajemen berkembang menjadi *Value-Based Management* (VBM) yang dipelopori oleh Anderson (dalam Miliman *et al.*1999).Teori ini memiliki tujuan untuk memaksimalkan nilai organisasi, sehingga setiap keputusan yang dibuat mempertimbangkan efek jangka panjang dan keberlanjutan organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2002) VBM merupakan pendekatan untuk mengelola apa yang dibangun, dipromosikan dan dipraktikan oleh para manajer yang terkait dengan nilai bersama organisasi. Sebuah nilai organisasi mencerminkan apa yang dituju dan apa yang dipercaya.

Pada tahap selanjutnya terintegrasinya nilai spiritualitas dalam teori organisasi. Marcic (1997) merekomendasikan penggabungan nilai spiritual ke

dalam teori pengorganisasian modern sebagai alternatif untuk rekayasa ulang dan perampingan. Graber dan Johnson (2001) membahas rasionalitas dimensi spiritual dalam kehidupan organisasi. Mereka menyimpulkan bahwa pencarian akan pertumbuhan dan pemenuhan spiritual tidak boleh lepas dari pekerjaan karena tantangan untuk menyeimbangkan unsur individual, subyektif dan tidak sadar dari pengalaman individu dengan rasionalitas, efisiensi dan pengorbanan pribadi yang diminta oleh organisasi. Peneliti lain seperti; Bickham (1996), Conger (1994), Marcic (1997) juga mendukung rancangan organisasi dapat mewujudkan spiritualitas dan rasa kebersamaan komunitas serta mendiskusikan potensi kepemimpinan yang memasukkan nilai spiritual ke dalam bidang manajemen. Bickham (1996) menegaskan bahwa ketika nilai spiritualitas dibudayakan ditempat kerja, maka memunculkan energi kreatif.

2. Kedudukan Teori Nilai (*Value Theory*) dalam Filsafat

Teori nilai dalam pandangan filsafat termasuk cabang aksiologi atau filsafat moral. Jika ontologi sebagai asas untuk menetapkan batas atau ruang lingkup objek penelaahan serta penafsiran tentang hakikat realitas suatu objek, epistemologi sebagai dasar asas mengenai cara bagaimana materi pengetahuan di peroleh, maka aksiologi merupakan asas dalam menggunakan pengetahuan yang telah diperoleh dan disusun dalam tubuh pengetahuan tersebut (Surajio, 2007:146).

Filsafat moral atau aksiologi adalah bidang filsafat yang terkait dengan teori-teori etika dan bagaimana manusia menjalani hidup. Nilai disebut dalam aksiologi karena cabang filsafat ini menyelidiki hakekat nilai ditinjau dari sudut pandang kefilosofatan (Sumarna, 2004:120). Secara umum, kajian etika dikelompokkan menjadi dua, yaitu etika deskriptif dan etika normatif. Etika

deskriptif hanya menggambarkan, melukiskan, menceritakan apa adanya, tidak memberikan penilaian dan tidak mengajarkan bagaimana seharusnya berbuat. Sedangkan etika normatif memuat penilaian baik dan buruk yang harus dikerjakan dan yang tidak dikerjakan (Surajio, 2007:147).

Etika menyangkut nilai baik dan nilai buruk dengan tiga pengertian yaitu; (1). Kata etika bisa dipakai dalam arti nilai-nilai atau norma-norma moral yang menjadi pegangan seseorang atau sekelompok orang untuk mengatur perilakunya, (2). Etika berarti kumpulan asas atau nilai moral, misalnya kode etik; (3). Etika merupakan ilmu tentang yang baik dan buruk. Etika dapat menjadi ilmu bila kemungkinan-kemungkinan etis atau dapat disamakan dengan filsafat moral (Surajio, 2007:123).

a. Teori Nilai (*value theory*)

Teori nilai dapat dihubungkan dengan berbagai bidang studi seperti filsafat, etika dan manajemen. Dalam pendekatan filsafat, teori nilai berasal dari kata "*teore*" dan kata nilai. Istilah ini berasal dari terjemahan bahasa Yunani logis (akal dan teori) dan aksios (nilai, atau sesuatu yang berharga). Dalam teori ini, menurut Kattsoff (1989) dalam Sumarna (2004:120) terdapat banyak cabang pengetahuan terkait dengan masalah nilai seperti; ekonomi, etika, estetika, filsafat agama dan epistemologi yang berhubungan dengan kebenaran.

Menurut Suseno, F. M (2000:20) nilai itu ideal dan bersifat ide-ide. Nilai merupakan konsep abstrak dan tidak dapat disentuh oleh panca indera. Nilai juga berbeda dengan fakta, sebab fakta dapat diketahui sedangkan nilai hanya dapat dirasakan (*apriori emosional*). Oleh karena itu, persoalan nilai bukan terletak pada soal benar atau salah, namun pada soal dikehendaki atau tidak. Ciri-ciri nilai paling tidak terdiri dari tiga bagian yaitu ; (1). Nilai berkaitan dengan

subjek; (2). Nilai tampil dalam suatu konteks yang praktis yaitu subjek hendak berbuat sesuatu; (3). Nilai menyangkut sifat yang ditambah subjek pada sifat-sifat yang dimiliki oleh subjek.

Berdasarkan pendekatan organisasional nilai (*Value*) menunjukkan alasan dasar bahwa “cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan dengan cara pelaksanaan atau keadaan akhir yang berlawanan (Robbins dan Judge, 2007:146). Nilai memuat elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seorang individu mengenai hal-hal yang benar, baik dan di inginkan. Nilai memiliki sifat isi dan intensitas. Sifat isi menyampaikan cara bahwa pelaksanaan atau keadaan akhir dari kehidupan adalah penting.

Sedangkan sifat intensitas menjelaskan betapa pentingnya nilai. Ketika menggolongkan nilai seorang individu menurut intensitasnya, maka dapat diperoleh Sistim Nilai (*Value System*) orang tersebut. Setiap manusia memiliki hierarki nilai yang membentuk sistim nilai yang di identifikasikan oleh kepentingan relatif yang dapat ditentukan seperti; kebebasan, kesenangan, harga diri, kejujuran, kepatuhan dan persamaan, (Robbins dan Judge, 2007:147).

b. Kajian Nilai dalam Manajemen, Organisasi dan Psikologi

Studi tentang nilai mencakup berbagai disiplin ilmu. Konsepsi klasik dari nilai dalam antropologi pertama kali diperkenalkan oleh Kluckhohn dan Strodtbeck (1961). Menurut pandangan antropologi, nilai-nilai ditujukan untuk menjawab pertanyaan dasar mengenai eksistensial, membantu untuk memberikan makna dalam kehidupan masyarakat, (McLaughlin, *et al.* 1997:3312).

Kajian sosiolog lebih menekankan konsepsi yang berbeda dari nilai-nilai. Parsons dan Shils (1951) dalam Mc Laughlin *et al.* (1997:3312). Manfaat Nilai-nilai yang diyakini dapat membantu meringankan konflik antara kepentingan individu dan kelompok. Nilai memiliki fungsi penting sehingga memungkinkan individu untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan bersama. Nilai-nilai seperti; tanggung jawab sosial, kepedulian terhadap orang lain dan mendorong individu untuk menghindari kepentingan diri sendiri dan berkomitmen pada kerjasama sosial. (Grube *et al.* 1994) dalam McLaughlin *et al.* (1997:3312) berpendapat, nilai-nilai berperan penting karena merupakan representasi kognitif dari kebutuhan dan keinginan individu di satu sisi dan tuntutan masyarakat disisi lain.

Peletak dasar kajian nilai dalam manajemen adalah Mintzberg (1973;72) dalam karyanya "*The Nature of Managerial Work*". Mintzberg berpendapat bahwa nilai-nilai mencerminkan keyakinan seseorang dari apa yang "seharusnya", dan pernyataan nilai bisa benar atau tidak benar". Selanjutnya, sebagian besar ahli teori manajemen kemudian memberikan penafsiran yang lebih komprehensif dibanding dengan Mintzberg. Melalui teori organisasi modern telah didefinisikan nilai sebagai sistim untuk mencapai tujuan, Fayol (1949) dan Scott (1981) dan pencapaian tujuan organisasi terus menjadi nilai dominan dalam ilmu administrasi untuk mengukur keberhasilan atau efektivitas sistim, (Keeley, 1983 : 376-377). Dari sisi pendekatan organisasional nilai (*value*) menunjukkan alasan dasar "cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan dengan cara pelaksanaan atau keadaan akhir yang berlawanan. (Robbins dan Judge, 2007:146).

Kajian mengenai nilai dalam perspektif ilmu psikologi modern terutama didasarkan pada karya Kohn (1963) kelas dan nilai-nilai, Rokeach (1968) sistim nilai umum, dan Kluckhohn (1961) dalam Oyserman, (2002) (tingkat kelompok). Nilai dapat dikonseptualisasikan pada tingkat individu dan kelompok. Pada tingkat individu, nilai-nilai yang diinternalisasikan pada lingkungan sosial merupakan representasi dari keyakinan moral yang menjadi alasan utama untuk bertindak. Dengan demikian, pembahasan nilai sangat terkait dengan kehidupan sosial. Pada tingkat kelompok, nilai-nilai atau cita-cita dimiliki bersama oleh anggota kelompok atau pikiran sosial kelompok. Dalam hal ini Weber melalui etika protestan dan spirit kapitalisme menggambarkan sistim nilai dalam sebuah masyarakat. (Oyserman, 2002).

Pada tingkat individu, nilai-nilai berisi elemen kognitif dan afektif dan memiliki kualitas selektif atau pengarah individu. Preferensi, penilaian, dan tindakan biasanya dijelaskan dari nilai individu. Dengan kata lain, individu mengambil nilai-nilai untuk disosialisasikan kepada keluarga, kelompok dan masyarakat. Nilai individu ini merupakan dasar dari perilaku. (Oyserman, 2002).

Kohn (1977) melakukan survei nilai di 122 Negara berdasarkan lintas budaya di berbagai Negara Eropa dan Amerika Serikat. Rokeach (1973) secara empiris menginventarisir 36 nilai-nilai yang berkaitan dengan hal yang disukai dan cara berperilaku di Amerika Serikat. Dapat dibuktikan di banyak negara dengan skala Rokeach perbedaan nilai memiliki hubungan dengan usia, ras dan subkultur. Dengan menggunakan sistim nilai Rokeach, Schwartz (1992) melukiskan nilai-nilai sebagai cara mengartikulasikan persyaratan universal tentang eksistensi manusia untuk bertahan hidup secara fisik, pertukaran sosial dan keberlanjutan kelompok. Studi ini berhasil menginventarisir nilai-nilai sebagai

tujuan bersama dalam kelompok seperti prestasi, jati diri, stimulasi, hedonisme, universalisme, kebajikan, tradisi, kesesuaian dan keamanan. (Oyserman, 2002)

c. Kajian Teori Spiritualitas : Theologi, Psikologi dan Antropologi

Perkembangan kajian spiritualitas dalam pandangan theologi, psikologi dan antropologi dipelopori oleh Chandler (1999), Hatch, Burg, Naberhaus dan Hellmich (1998), Mahoney dan Graci (1999), Tuck, wallace dan Pullen (2001). Theologi menggambarkan spiritualitas sebagai keyakinan pada Tuhan melalui keyakinan dan praktik keagamaan.

Bahwa spiritualitas dan religiusitas adalah sesuatu yang *compatible* walaupun tidak identik, kedua hal tersebut mungkin atau tidak mungkin ada pada waktu yang sama. Agama (*Religion*) dipandang sebagai sesuatu yang *intolerant* dan *divisive* sedangkan spiritualitas dipandang sebagai sesuatu yang universal dan tidak bersekat, Mitroff dan Denton (1999) dalam Zamor (2003). Dengan demikian agama lebih fokus pada keimanan dan ritual ibadah yang formal sehingga tatacara pelaksanaan menggunakan hukum Tuhan. Konstruksi spiritual maupun agama memiliki dasar yang sama, yaitu berbicara tentang kesucian dan terkait secara inheren, sehingga pemisahan dua konstruk ini menjadi kontra-produktif.

Selain itu, Agama dan spiritualitas dianggap memiliki perbedaan secara konseptual, (Bradley dan Kauanui, 2003), (Kinjerski dan Skrypnek, 2004). Kelompok pendukung yang menyatakan ada perbedaan mendasar antara agama dan spiritual adalah Mitroff dan Denton (1999) melalui survei menyimpulkan bahwa responden menerima spiritualitas sebagai topik yang relevan untuk organisasi, namun menolak penggunaan agama di tempat kerja. Robbins dan Jugde (2012:265) menyatakan bahwa penekanan pada spiritualitas jelas dapat

membuat karyawan gelisah, terutama ketika perusahaan bisnis memaksakan nilai-nilai spiritual pada karyawan. Kritik ini tidak diragukan lagi ketika spiritualitas didefinisikan dengan membawa agama dan Tuhan ke tempat kerja.

Dari sudut pandang ilmu psikologi menjelaskan spiritualitas merupakan ungkapan motif internal dan keinginan untuk berkonsentrasi pada diri sendiri dan kecerdasan intelektual tertinggi untuk suatu tujuan dan kebermaknaan. Sedangkan dalam ilmu sosiologi spiritualitas menggambarkan sebagai praktik spiritual dan ritual kelompok, perorangan serta moralitas sosial dalam hubungan pribadi. (Meraviglia, 1999)

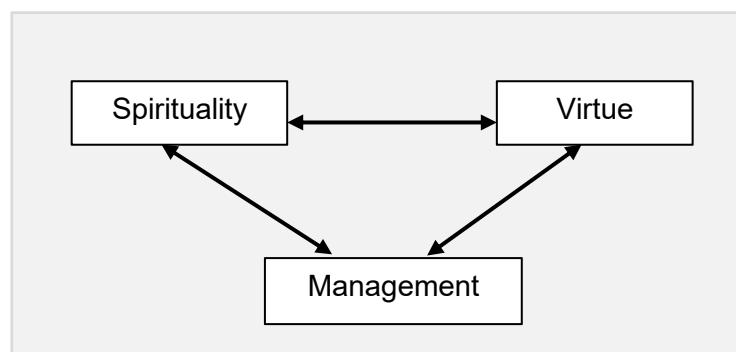
d. Perkembangan Teori Nilai Spiritualitas di Tempat Kerja

Perkembangan teori nilai spiritual kerja dikelompokkan menjadi dua fase yaitu; Pertama, era hubungan manusia, dimana mulai masuknya kajian psikologi dan sosial dalam teori manajemen. Tokoh-tokoh penting pada fase ini antara lain Hawthorne Studies, Mayo (1933) Maslow (1959), *Hierarchy Need of Motivation*, salah satunya puncak kebutuhan manusia yaitu kebutuhan *Transcendancy* yang menekankan pentingnya makna hidup dalam dunia kerja. Herzberg (1959) : *Two Factor Motivation*, Mc Clelland (1961) : *Achievement Motivation*. Kedua gerakan keagamaan dalam pekerjaan, yaitu bagaimana nilai-nilai agama dan kepercayaan tertentu mulai masuk ke dalam kajian organisasi dan manajemen. Pelopornya antara lain; Weber (1959) dengan *Protestant Work Ethics*, Greenleaf (1977) *Servant Leadership* dan Fry *et al.* (2005) *Spiritual Leadership*, dan Etika Kerja Islam, Yousuf (2000) dan Ali (2008).

1. Fase pertama : Gerakan Agama

a) Max Weber : *Protestant work ethics* (PWE)

Max Weber (1958) merupakan salah ilmuwan yang berpengaruh dalam ilmu organisasi dan disebut seorang filsuf moral dalam manajemen. Dalam bukunya yang paling terkenal, etika protestan dan semangat kapitalisme. Weber memberikan gambaran bagaimana hubungan agama dengan keberhasilan kapitalisme di barat. Kesuksesan bisnis memiliki hubungan dengan religius dan praktik keagamaan seperti kebajikan dapat memberikan stimulus kepada praktik organisasi dan manajemen. (Benefiel *et al.* 2014)



Gambar 2.11. Model Spiritualitas, Manajemen dan Virtue Weber (1958)

Menurut Weber, semangat kapitalisme modern lahir dari semangat agama yang menghubungkan etika protestan dengan materialisme dan individualisme dan terkait dengan gagasan tentang “panggilan”. Pertama, individu dipanggil untuk menjadi pribadi bertanggung jawab untuk keselamatan mereka. Kedua, terkait dengan dunia materi, karena “cara hidup diterima Tuhan adalah melalui pemenuhan kewajiban individu di dunia. Lebih lanjut menurut Weber, ketika “semangat asketisme Kristen dilakukan maka sel monastik masuk ke dalam kehidupan sehari-hari dan mulai mendominasi moralitas duniawi (kebajikan).

Kebajikan tersebut akan membangun kosmos yang luar biasa dari tatanan ekonomi modern (termasuk manajemen). Weber (1958; 180) dalam Benefiel *et al.* (2014:176).

b). Etika Kerja Islam (*Islamic Work Ethics*)

Konsep nilai-nilai Islam dalam kegiatan ekonomi dan kehidupan kerja professional semakin mendapatkan tempat eksklusif semenjak pesatnya pertumbuhan perbankan berbasis syariah hampir di seluruh dunia. Perhatian peneliti dan akademisi yang mempelajari implemementasi nilai-nilai Islam dalam kerangka bisnis dan ekonomi mulai diarahkan pada riset-riset Perbankan Syariah. Selama hampir 10 Tahun terakhir, riset mengenai nilai-nilai Islam, budaya Islam, dan hukum Islam terutama dalam konteks organisasi bisnis melalui pendekatan empiris telah memperlihatkan besarnya perhatian, para peneliti mengenai topik etika dan nilai Islam dalam kegiatan ekonomi.

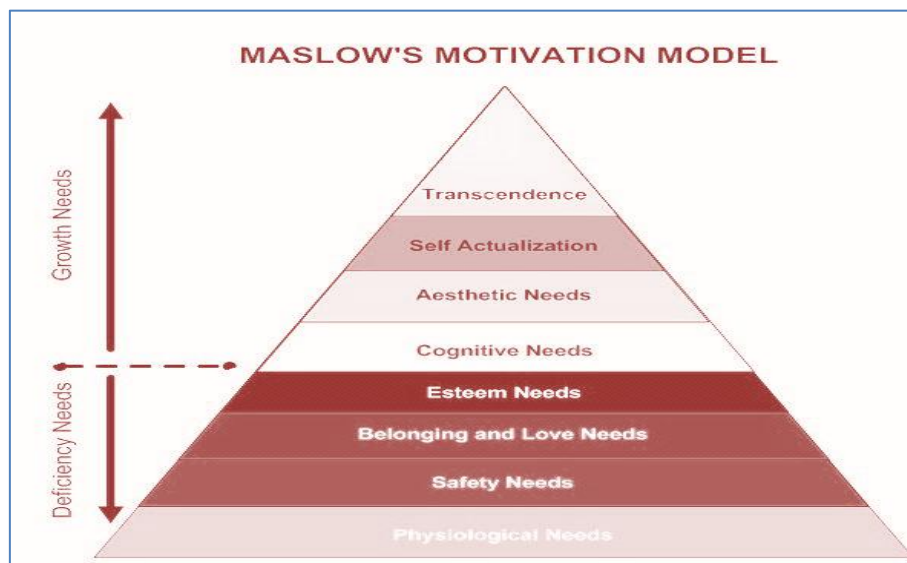
Konsep etika kerja Islam bersumber pada Al - Qur'an, perkataan dan praktik Nabi Muhammad (SAW). Al-Qur'an berbicara tentang kejujuran dan keadilan. Dalam etika kerja Islam, tidak ada ruang untuk kemalasan dan membuang-buang waktu, baik dengan tetap menganggur atau terlibat dalam suatu kegiatan yang tidak produktif. Etika kerja Islam melegitimasi bahwa bekerja sebagai suatu kebajikan atau ibadah. Dengan demikian, bekerja dipandang sebagai kewajiban bagi individu yang mampu. Etika kerja Islam menekankan kerjasama dalam pekerjaan dan bermusyawara untuk mengatasi hambatan dan menghindari kesalahan. (Yousef, 2001). Kerja keras dipandang sebagai suatu kebajikan dan orang-orang yang bekerja keras akan lebih maju dalam kehidupan. Sebaliknya, dengan bermalas-malasan akan menyebabkan kegagalan dalam

kehidupan. Nilai kerja dalam etika Islam bermula dari adanya niat yang tulus untuk bekerja secara ikhlas mengharapkan keridhoan dari Allah, SWT dan kemaslahatan bersama.

Kajian Etika Islam Kerja (IWE) dan pengaruhnya terhadap berbagai kinerja organisasi juga masih relatif terbatas. Beberapa konsep yang dikaitkan dengan IWE seperti; Inovasi organisasi Ali (2005), Ali dan Al-Owaidan (2008), Kumar dan Rose (2010), Rizk (2008), Rokhman (2010), Yousef (2000), dalam Kumar dan Rose (2012). Meskipun dalam 15 Tahun terakhir ini ada minat yang cukup besar untuk meneliti manajemen Islam, namun sebagian besar penelitian lebih berfokus pada Keuangan Islam dan Akuntansi Chong dan Liu (2009), Napier (2009), Pemasaran Islam Haque *et al.* (2010), Hashim dan Mizerski (2010), Kepemimpinan Islam Ahmad (2009), Weir (2008), Etika kerja Islam Ali dan Al-Owaidan (2008), Kumar dan Rose (2010), serta *Gender* dan manajemen dalam Islam (Metcalf, 2006, 2007).

c). Abraham Maslow :*Hierarchy Need of Motivation*

Tokoh kedua yang memiliki kontribusi penting dalam perkembangan teori spiritualitas kerja adalah Abraham Maslow (1969) melalui teori *Hierarchy of Needs*, yang sangat terkenal dan banyak mempengaruhi pemikiran manajemen. Maslow mengajukan model untuk memahami tingkatan kebutuhan motivasi manusia dan dorongan manusia untuk bertindak dengan faktor motivasi yang berbeda pada waktu yang berbeda. Maslow (1969) menyatakan bahwa *transcendence* atau spiritualitas merupakan kebutuhan manusia tingkat tertinggi melebihi realisasi diri dan merupakan bagian dari esensi eksistensi manusia dan tanpa spiritualitas sifat manusia tidak akan lengkap.



Gambar 2.12. Hierarki Kebutuhan Maslow (1959)

Kebutuhan Fisiologi (*Physiological Needs*) misalnya; makanan, minuman, istirahat/tidur dan seks merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi oleh tiap individu, karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja untuk memperoleh imbalan, baik berupa uang atau barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisiologi.

Kebutuhan akan jaminan keamanan, berupa rasa aman dan terlindung dari risiko fisik dan mental. Kebutuhan sosial, berupa persahabatan, keakraban, penerimaan dan keterikatan. Kebutuhan akan penghargaan, berupa penghargaan internal yaitu status, pengakuan dan perhatian. Kebutuhan aktualisasi diri berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan untuk menjadi kreatif (Robbins dan Judge, 2007). Bagian teratas dari hierarki

Maslow adalah kebutuhan transendensi diri untuk menemukan tujuan dan hakikat kehidupan termasuk kebermaknaan kerja.

Maslow (1998: 103) melihat tujuan organisasi sebagai tujuan bersama dan berpendapat bahwa gaya manajerial yang lebih demokratis adalah lebih baik. Selain dua gagasan sentral Maslow yang telah dimasukkan ke dalam wacana spiritualitas, kebutuhan lain yang diadopsi ke dalam kajian spiritual kerja yaitu posisi agama terorganisir dalam spiritualitas ditempat kerja. Maslow, A (1998: 83) menyebutkan “pencerahan manajemen merupakan salah satu cara mengambil agama secara serius, mendalam dan sungguh-sungguh bagi mereka yang mendefinisikan agama (spiritualitas) dalam hal keprihatinan masalah manusia, etika dan masa depan manusia”. Filsafat semacam ini dapat diterjemahkan ke dalam kehidupan kerja dan identik dengan gaya baru manajemen organisasi.

d). Robert Greenleaf :*Servant Leadership*

Greenleaf, R. K (1977) mengajukan konsep *servant leadership* dimana pelayanan kepada orang lain merupakan esensi dari kepemimpinan. Kepemimpinan yang melayani merupakan salah satu konsep yang banyak dikaitkan dengan spiritualitas ditempat kerja. Konsep ini menjelaskan keberadaan bawahan dan pemimpin sebagai inspirasi untuk melayani secara terpusat. Konsep motivasi untuk melayani dan bukan akumulasi kekuasaan, ditandai oleh pemimpin yang menjadi pelayan. Motivasi utama untuk kepemimpinan harus menjadi pelayan. Kepemimpinan pelayan terjadi ketika para pemimpin menganggap posisinya sama dengan bawahan dalam hubungan mereka dengan sesama pekerja. Greenleaf (1977) dalam Blanchard (2015) mengartikulasikan sepuluh karakteristik dari pemimpin yang melayani yaitu; kesadaran, komitmen

pada pertumbuhan orang lain, membangun komunitas, konseptualisasi, empati, pandangan kedepan, penyembuhan, mendengarkan, persuasif dan pelayanan.

2. Fase kedua : Gerakan Spiritualitas Kerja

a). *A Spiritual Audit of Corporate America*

Mitroff dan Denton (1999) dalam buku "*A Spiritual Audit of Corporate America*" menjelaskan nilai spiritualitas menjadi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) tertinggi bagi perusahaan dengan melakukan studi empiris pertama berskala besar dalam mengamati fenomena spiritual ditempat kerja. Mereka menawarkan model yang dapat diadopsi untuk mempromosikan spiritualitas didalam organisasi terutama cara mempraktikan spiritual tanpa terjadi konflik, kontroversi dan pembagian keyakinan dengan nilai-nilai fundamental. Mitroff dan Denton (1999) memisahkan spiritualitas dari agama dan mengadvokasi nilai spiritualitas ditempat kerja yang berbeda dengan ekspresi keagamaan. Konsep spiritualitas ditempat kerja mendapatkan perhatian penting dari berbagai akademisi dan peneliti di bidang manajemen, sehingga menjadi tema utama spiritual dan agama ditempat kerja (*Spiritual and Religion in Workplace / SRW*)

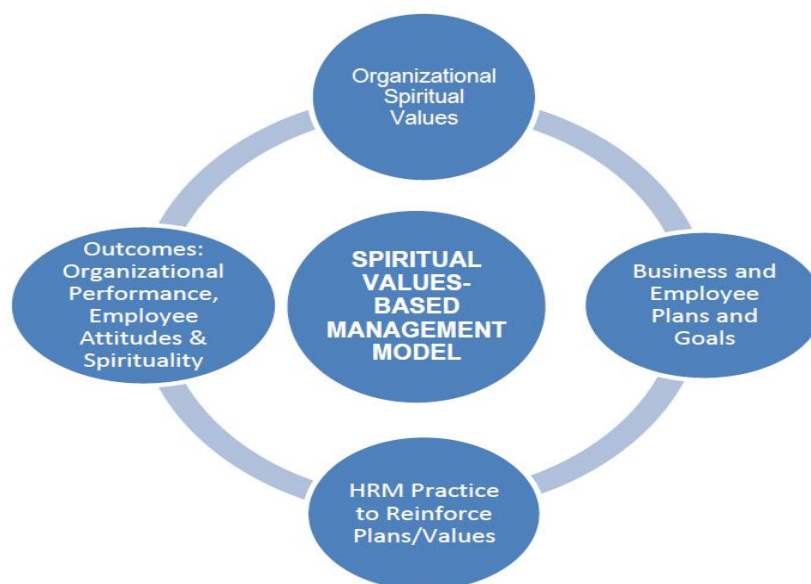
b). *Spiritual Value Based Management Model*

Perkembangan teori nilai dalam manajemen dirumuskan menjadi *Value-Based Management* (VBM) yang dipelopori oleh Anderson (1997). Miliman *et al.* (1999) menjelaskan bahwa kajian nilai dalam manajemen memiliki tujuan untuk memaksimalkan nilai organisasi sehingga setiap keputusan yang dibuat mempertimbangkan efek jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

Spiritual Value Based Management Model (SVBM) menjelaskan nilai-nilai spiritual inti organisasi yang mewakili pandangan filosofis dari tujuan organisasi.

Nilai-nilai ini mewakili jiwa organisasi dan mencerminkan spiritualitas dan tujuan. Tujuan yang lebih tinggi dari organisasi tercermin dari nilai-nilai yang mempengaruhi visi, misi dan tujuan organisasi, kemudian nilai-nilai ini mendasari praktik perusahaan dan bagaimana karyawan berpikir, bertindak dan membuat keputusan agar nilai-nilai memiliki dampak yang mencerminkan kebutuhan batin, kepercayaan dan aspirasi karyawan.

Milliman *et al.* (1999) mengungkapkan bahwa manajemen berbasis nilai hanya berdampak pada level manajemen atas dan tidak signifikan pengaruhnya pada perilaku karyawan. Oleh karena itu, Milliman berupaya menyempurnakan konsep ini melalui model manajemen berbasis nilai spiritual (*Spiritual Values Based Management Model*) dengan menggabungkan konsep *Values-Based Management Model* Anderson (1997) dengan *Strategic Human Resource Management Framework* Schuler dan Jackson (1987). Hasil kajian Milliman menyimpulkan nilai spiritual kerja berdampak pada profitabilitas dan perilaku karyawan.



Gambar 2.13. *Spiritual Value Based Management Model* (Milliman *et al.* (1999:223))

Seperti yang ditunjukkan diatas, nilai-nilai inti organisasi membentuk rencana bisnis dan rencana individu karyawan. Rencana bisnis dapat menentukan arah, kerangka waktu dan tujuan pada praktik MSDM. Praktik MSDM yang didasarkan pada nilai akan berimplikasi pada kinerja organisasi, sikap dan spiritualitas karyawan. Milliman *et al.* (1999) menafsirkan kembali praktik sumber daya manusia strategis, termasuk kerja sama tim dan pemberdayaan, sebagai "nilai-nilai spiritual" yang menunjukkan bahwa spiritualitas kerja dapat berdampak positif sikap karyawan dan organisasi.

c). Religion and the Workplace

Douglas Hicks (2003) menerbitkan buku : Agama dan Tempat Kerja. Buku ini menganalisis tulisan dan isu-isu yang muncul dalam literatur SRW saat itu. Hicks berpendapat, bahwa upaya untuk memisahkan SRW dianggap naif dan tidak efektif dan mengusulkan model alternatif mengintegrasikan spiritualitas, agama dan bekerja "menghormati pluralisme". Pemimpin yang efektif harus menciptakan lingkungan bagi karyawan untuk mengekspresikan agama mereka sendiri dan menghormati agama lain.

Sampai saat ini, hubungan potensial antara keyakinan agama, praktik manajemen dan kinerja organisasi banyak diabaikan dalam penelitian manajemen. Terlepas dari kenyataan bahwa lebih dari 80 persen orang di seluruh dunia melaporkan bahwa agama merupakan bagian penting dari kehidupan sehari-hari mereka, (Sedikides, C, dan Gebauer, J. E, 2010). Banyak penelitian dalam bisnis dan manajemen telah mempertimbangkan organisasi sebagai tempat netral untuk agama dan riset-riset ini hasilnya dianggap sebagai studi yang tidak layak. Hal ini disebabkan karena pandangan skeptisisme agama

memiliki dampak yang signifikan terhadap bagaimana individu berperilaku ditempat kerja dan dampaknya pada organisasi.

d). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*

Kajian spiritualitas di tempat kerja di bahas dalam buku Giacalone and Jurkiewicz (2003) "*Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*" menjelaskan alasan perlunya menghubungkan SRW untuk kinerja organisasi, mengintegrasikan psikologi, nilai-nilai spiritualitas dan ilmu pengetahuan organisasi. Mengintegrasikan spiritualitas ditempat kerja akan meningkatkan kinerja organisasi.

Spiritualitas ditempat kerja sebagai: "kerangka nilai-nilai organisasi, dibuktikan dalam budaya yang mempromosikan pengalaman transendensi karyawan melalui proses kerja, memfasilitasi keterhubungan sesama karyawan dengan cara yang memberikan perasaan belas kasih dan sukacita. (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003 :13) menjelaskan transendensi adalah panggilan untuk bekerja atau yang disebut takdir dan kebutuhan untuk koneksi sosial atau keanggotaan merupakan landasan teori SRW. Karena itu, SRW harus dipahami dalam konteks holistik antara budaya dan nilai-nilai pribadi sehingga bermanfaat bagi para pemimpin dan organisasi. SRW harus menunjukkan utilitas seperti kinerja, omset, produktivitas dan lainnya.

e). *Spiritual Leadership Theory*

The Leadership Quarterly membahas masalah-masalah teoritis, praktis dan empiris terutama berkaitan dengan kepemimpinan. Spiritual muncul sebagai kebutuhan rohani yang universal. Fry L, W (2005) menyebutkan bahwa apa yang diperlukan untuk SRW adalah kehidupan batin yang memelihara dan dipelihara

dengan rasa transendensi diri dalam konteks sosial berdasarkan nilai-nilai cinta altruistik. Memuaskan kebutuhan spiritual ditempat kerja secara positif mempengaruhi kesehatan dan kesejahteraan psikologis serta membentuk dasar untuk SRW. Benefiel *et al.* (2014:178) membahas tantangan epistemologis yang muncul ketika penyatuan studi sosial ilmiah dengan studi filsafat / teologi, dengan mengusulkan pendekatan integratif sebagai jalan keluar.

Teori kepemimpinan spiritual merupakan perluasan dari teori kepemimpinan dan faktor spiritualitas ditempat kerja dengan menggabungkan berbagai disiplin ilmu psikologi positif dan etika. Fry, L.W (2005) menyebutkan bahwa kepemimpinan spiritual memberikan konsensus pada nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk kesehatan, kesejahteraan psikologi dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Fry, L.W (2008) mengajukan model kepemimpinan spiritual yang memasukan dimensi kehidupan batin dan kepuasan hidup. Kehidupan batin atau praktik spiritual sebagai sumber utama inspirasi dan wawasan yang positif mempengaruhi perkembangan; (a). Harapan / iman transenden sebuah visi pelayanan kepada stakeholder (b). Nilai-nilai altruistic cinta. Kehidupan batin mempengaruhi persepsi individu tentang siapa mereka, apa yang mereka lakukan dan apa kontribusinya termasuk praktik individu (misalnya; meditasi, doa dan praktik agama) dan dalam konteks organisasi (misalnya; ruangan untuk perenungan dan refleksi) untuk membantu individu menjadi lebih sadar diri dan menarik kekuatan dari keyakinan mereka sebagai makhluk yang butuh kekuatan yang lebih tinggi yaitu Tuhan atau ajaran filosofis. (Fry, L.W dan Kriger, 2009).

f). *Spiritual Business Organization Model*

Spiritualitas kerja menegaskan bahwa orang-orang membawa roh/spirit yang unik ditempat kerja sangat termotivasi untuk bekerja karena mengalami rasa transendensi dan kebersamaan dalam pekerjaan mereka. (Fry, L.W dan Matherly, 2006). Spiritualitas organisasi melibatkan motivasi bekerja dan inspirasi melalui visi transenden dan nilai budaya altruistik untuk menghasilkan tenaga kerja yang lebih termotivasi, berkomitmen dan produktif.

Istilah spiritualitas Kerja atau organisasi bisnis spiritual memiliki kecenderungan untuk mencapai konsep misterius atau hanya menempatkan pemahaman arti dan tujuan. (Campuzano dan Seteroff 2009:3). Sebuah organisasi bisnis spiritual dianggap mencerminkan nilai-nilai bersama dan tidak mencerminkan nilai individu, dimana tujuan organisasi tercermin dalam nilai-nilai bersama organisasi. Organisasi harus menyelaraskan spiritualitas dan keuntungan. Gull dan Doh (2004). Sebuah organisasi bisnis spiritual adalah ekspresi dari makna dan tempat dimana spiritualitas dinyatakan sebagai keunggulan kompetitif baru dalam bisnis. Ciri organisasi bisnis spiritual mendukung karyawan yang menginginkan kebutuhan rohani.

Model organisasi bisnis spiritual yang dikembangkan oleh Campuzano (2009) mengelompokkan tiga unsur yang terpisah untuk organisasi spiritual yang sukses yaitu ; kinerja sistim metrik, *spiritualitas quotient* dan spiritualisasi kepemimpinan. Ketiga dimensi ini terhubung ke pusat segitiga utama organisasi bisnis spiritual.

Sebuah organisasi bisnis spiritual memerlukan kesadaran yang lebih tinggi yang memotivasi karyawan untuk tampil lebih unggul. (Marques, 2006). *The Spiritual Quotient* termasuk saling percaya, menghormati dan tanggung jawab

pada nilai-nilai bersama dapat menguntungkan seluruh organisasi, pimpinan dan karyawan sehingga meningkatkan kualitas kehidupan ditempat kerja. (Marques, 2006). Seorang pegawai yang memiliki spiritual lebih baik dapat menentukan pilihan benar karena alasan yang benar, meskipun hal ini bervariasi masing-masing karyawan. Marques (2005) kepemimpinan spiritual adalah memimpin dengan hati dan kognisi mempengaruhi karyawan untuk mengaktualisasikan diri untuk mencapai tujuan yang tampaknya mustahil untuk direalisasikan.

Pemimpin mempengaruhi budaya organisasi dengan nilai-nilai, berhubungan dengan orang lain, berlatih spiritualitas dan gaya hidup transparan. (Gull dan Doh, 2004). Kepemimpinan spiritual meliputi realisasi diri dan menerapkan keseimbangan antara keluarga, pekerjaan dan spiritualitas. (Ashar dan Lane-Maher, 2004). Keselarasan antara unsur spiritual dan pekerjaan memberikan tambahan kedamaian internal dan kepuasan batin karena semua aspek kehidupan berada dalam keseimbangan dan harmonis, bukan kekacauan dan mengalami konflik internal dan eksternal. (Campuzano dan Seteroff, 2009:1).

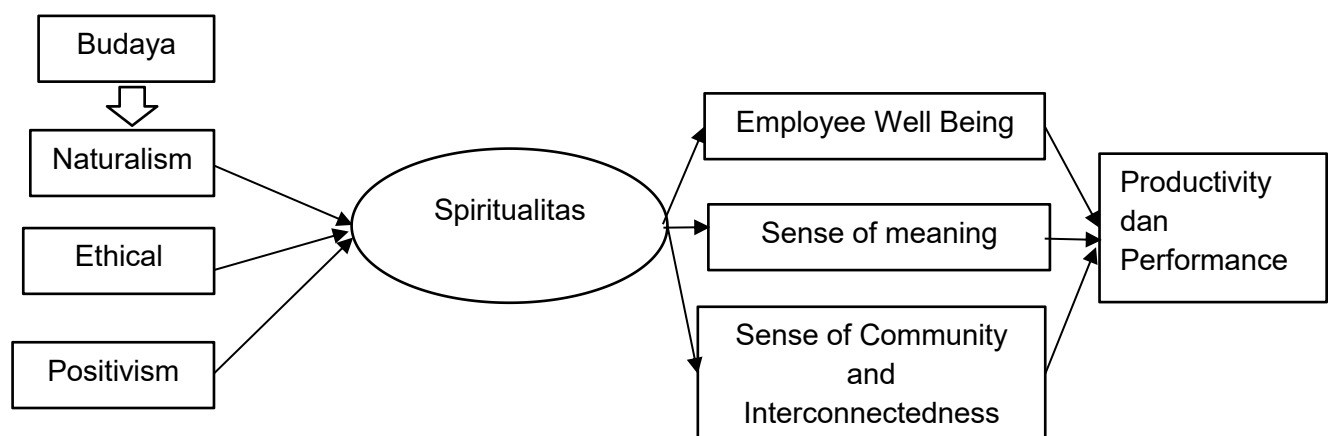


Gambar 2.14 *Spiritual Business Organization Model*. (Campuzano dan Seteroff (2009)

Hendrawan (2009) menjelaskan bahwa secara sederhana model spiritual di perusahaan mempunyai tiga dimensi :

- 1) Dimensi vertikal : dimensi ini berkaitan dengan tingkat sistim menjadi obyek spiritualitas, meliputi individu, kelompok dan organisasi
- 2) Dimensi horisontal : dimensi ini merupakan analogi dari konsep perjalanan kaum sufi dalam meraih pengalaman spiritual tertinggi yang dikenal dengan istilah syariah, thariqah, hakikah dan ma'arifah
- 3) Dimensi diagonal : dimensi ini mencoba menyatukan berbagai unsur kehidupan yang terpisah, yaitu unsur aksi, identitas, nilai dan keyakinan.

Arif, M (2010) menjelaskan model interaksi spiritualitas di perusahaan yang dimiliki individu melalui penerapan nilai budaya akan terkait dengan kesadaran spiritual individu sehingga akan memberikan makna kehidupan, kepekaan tentang tujuan dan hubungan antar individu. Ketika elemen ini dikelola dengan baik maka akan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.



Gambar 2.15. Model Integratif Budaya, Spiritualitas dan Kinerja Arif, M (2010)

Berbagai teori dan hasil penelitian tentang nilai spiritual kerja dari berbagai ahli, dirangkum dalam Tabel 2.6 berikut ini;

Tabel 2.6. Perkembangan Teori dan Penelitian Spiritualitas Kerja

Basic Theory	Middle Range Theory	Applied Theory
<i>Psychology : Value theory (Rokeach, 1973)</i> <i>Antropology theory : Values orientation theory (Kluckhohn dan Strodtbeck, 1961)</i> <i>Sociology system : Social system theory (Parson, 1958)</i>	<i>Faith and Human Movement</i> 1. <i>Protestant Work Ethics (Weber, 1958)</i> 2. <i>Hierarchy need motivation (Maslow, 1959)</i> 3. <i>Servant Leadership (Greenleaf, 1977)</i>	<i>Spiritual work values Miliman et al. (1999), Asmoahs dan Duchon (2000)</i> 1. <i>Sense of community</i> 2. <i>Meaningful work</i> 3. <i>Alignment between organizational and individual values</i> 4. <i>Positive organizational purpose</i>
<i>Organization management theory : managerial work (Minzberg, 1973)</i>	<i>Spiritual Movement</i> 1. <i>Value-based management (Anderson, 1997)</i> 2. <i>Spiritual value-based Management (Miliman, et al. 1999)</i> 3. <i>Spiritual Business Organization Model (Campuzano dan Seteroff, 2009)</i>	

Sumber : Data primer diolah (2016)

3. Nilai Spiritual Kerja (*Spiritual Work Values*)

Model manajemen berbasis nilai-nilai spiritual merupakan paradigma baru yang disebut "gerakan spiritualitas". Model ini dianggap sebagai transformasi yang mendasar tentang manusia yang bekerja diorganisasi. Spiritualitas dapat berbeda untuk orang yang berbeda dan tidak ada makna universal terkait konsep ini. Istilah spiritualitas tergantung pada konteks dan tujuan. Spiritualitas dapat dijelaskan dalam agama, sekuler atau konteks metafisik.

Dalam konteks agama, seseorang mencoba menggambarkan hubungan dengan Tuhan melalui seperangkat aturan, dogma dan ketaatan. Dalam kerangka sekuler orang dapat mencari makna dari pengalaman (atau bekerja) di

luar pandangan agama atau untuk menemukan kepuasan dalam hidup. Dalam perspektif metafisik, spiritualitas sebagai keyakinan yang berlaku atau hal yang lebih besar dari diri sendiri. Universalisme konsep spiritualitas sepanjang sejarah dapat ditemukan di semua budaya pada saat dan waktu tertentu. (Twigg dan Nicholas, 2006).

Selanjutnya Zohan dan Marshall (2004) spiritualisme adalah prinsip yang memvitalisasi suatu organisme. Spiritualisme dimiliki oleh orang-orang yang memahami makna, nilai dan tujuan hidup yang melampaui sekedar makna, nilai, dan tujuan hidup dirinya sendiri. Spiritualisme membuat agama menjadi mungkin, tetapi kecerdasan spiritual tidak tergantung kepada agama atau kepercayaan apapun.

Istilah spiritual berasal dari kata spirit, mengandung arti semangat, kehidupan, pengaruh dan antusiasme. Spirit sering diartikan sebagai ruh atau jiwa. Arti kiasannya adalah semangat atau sikap yang mendasari tindakan manusia. Spirit juga sering dimaknai sebagai entitas, makhluk atau sesuatu bentuk energi yang hidup dan nyata, meskipun tidak kelihatan secara kasat mata dan tidak berbentuk fisik seperti manusia, namun spirit itu ada dan hidup. (Widi, 2008).

Mc Cormick (1994) mendefinisikan spiritualitas sebagai pengalaman batin seorang individu yang dapat dibuktikan dengan tingkah lakunya. Lam. WA, dan McCullough, LB (2000) membahas spiritualitas dalam konteks nilai-nilai yang dipegang teguh. Neck dan Milliman (1994:9) mendefinisikan spiritualitas sebagai ekspresi keinginan untuk menemukan makna, tujuan dan proses hidup seseorang yang dipegang teguh dari nilai - nilai pribadi. Dehler dan Welsh (1994) menjelaskan bahwa spiritualitas merupakan inspirasi sumber batin individu.

"Perasaan dasar yang terhubung dengan diri sendiri, orang lain dan seluruh alam semesta". Oleh karena itu, pada umumnya spiritualitas dipandang sebagai "substansi internal, nilai, keyakinan, sikap atau emosi yang mempengaruhi perilaku masyarakat. (Moore dan Casper, 2006: 109-110).

Secara eksplisit Piedmont (1999) memandang spiritualitas sebagai rangkaian karakteristik motivasional (*motivational traits*), kekuatan emosional yang mendorong, mengarahkan dan memilih beragam tingkah laku individu. Selanjutnya dijelaskan spiritualitas sebagai sifat motivasi, adanya kekuatan afektif tidak spesifik yang mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku. Sedangkan Schreurs, A (2002) menjelaskan spiritualitas memiliki dua komponen yaitu vertikal dan horizontal. Vertikal yaitu sesuatu yang suci tidak terbatas tempat dan waktu, sebuah kekuatan yang tinggi dan sumber kesadaran luar biasa serta adanya keinginan berhubungan dengan yang memberikan petunjuk. Komponen horizontal yaitu melayani teman-teman manusia pada planet secara keseluruhan.

Selanjutnya Rosito (2010; 37) menjelaskan spiritualitas meliputi upaya pencarian, menemukan dan memelihara sesuatu yang bermakna dalam kehidupan. Pemahaman akan makna akan mendorong emosi positif baik dalam proses mencarinya, menemukannya dan mempertahankannya. Upaya yang kuat untuk mencarinya akan menghadirkan dorongan (*courage*) yang meliputi kemauan untuk mencapai tujuan walaupun menghadapi rintangan dari luar maupun dari dalam. Dengan dorongan itu, akan memunculkan karakter keberanian (*bravery*), kegigihan (*persistence*), semangat (*zest*). Apabila sesuatu yang bermakna tersebut ditemukan maka karakter itu semakin kuat didalam diri seseorang dalam proses menjaga dan mempertahankannya. Seseorang yang

menemukan makna akan kehidupannya maka semakin bahagia dan efektif dalam menjalankan kehidupannya.

Spiritualitas ditempat kerja dapat didefinisikan sebagai *"recognition that employees have an inner life which nourishes and is nourished by meaningful work taking place in the context of a community"* (Ashmos dan Duchon, 2000: 137). Definisi tersebut mengandung makna bahwa adanya pengakuan perusahaan pada kehidupan batin karyawan yang memelihara dan dipelihara oleh pekerjaan yang bermakna dalam konteks masyarakat/komunitas. Ashmos dan Duchon (2000) menambahkan spiritual ditempat kerja mengindikasikan tempat kerja di mana karyawan mengalami rasa sukacita dan kebermaknaan dalam pekerjaan mereka, melihat diri mereka sebagai bagian dari komunitas yang dapat dipercaya, karyawan mengalami perkembangan pribadi sebagai bagian dari komunitas kerja mereka dan karyawan merasa dihargai dan didukung, maka tempat kerja seperti itu akan menyebabkan spiritualitas mengalami pertumbuhan.

Giacalone dan Jurkiewicz (2003:13) memberikan definisi *"Workplace spirituality is a framework of organizational values evidenced in the culture that promotes employees' experience of transcendence through the work process, facilitating their sense of being connected to others in a way that provides feelings of completeness and joy"*. Bahwa spiritual kerja merupakan kerangka nilai-nilai organisasi yang dapat dibuktikan melalui budaya yang mempromosikan pengalaman transendensi karyawan melalui proses kerja, memfasilitasi rasa keterhubungan antar karyawan sehingga memberikan rasa kelengkapan dan sukacita. Spiritualitas kerja juga menunjukkan pelibatan pengalaman spiritual individu yang diyakini karyawan ditempat kerja. Mempelajari spiritualitas ditempat

kerja lebih fokus pada pengalaman karyawan, karena kebanyakan penelitian mencatat spiritualitas kerja terkait dengan perasaan keberartian pekerjaan, rasa keterhubungan dengan orang lain ditempat kerja dan pengalaman yang sejalan dengan misi organisasi dan tujuan. (Milliman, *et al.* 2003:429-30)

Pawar (2008:545) menjelaskan konsep spiritual ditempat kerja meliputi aspek kondisi organisasi atau mekanisme yang memfasilitasi pengalaman spiritual karyawan ditempat kerja. memaknai spiritualitas kerja sebagai pengalaman transendensi diri, kebermaknaan dan komunitas ditempat kerja dan mengakui bahwa pengalaman ini bisa muncul dari berbagai mekanisme dalam organisasi. Spiritualitas dalam pekerjaan akan menghasilkan hal-hal positif bagi karyawan dan perusahaan. Litzsey (2003) berpendapat bahwa mengintegrasikan spiritualitas ditempat kerja, akan membuat karyawan merasakan makna dan adanya tujuan yang ingin dicapai dalam kehidupan. Spiritualitas tidak hanya membuat karyawan merasa utuh sebagai pribadi tapi juga memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam hal pencapaian laba, memiliki basis moral yang tinggi serta dapat mengurangi absensi karyawan.

Berbagai teori dan definisi spiritualitas ditempat kerja menunjukkan adanya variasi dan penekanan yang berbeda pada nilai spiritual kerja. Kebanyakan konsep teoritis menjelaskan nilai spiritualitas kerja merupakan kerangka nilai di mana individu memiliki pengalaman dalam proses kerja, kemampuan kerjasama dengan orang lain dan keterhubungannya dengan komunitas. Teori spiritualitas menekankan adanya hubungan spiritual yang mendalam individu dengan orang lain serta lingkungan. (Marques, *et al.* 2008). Berbagai pandangan ahli tentang nilai spiritualitas kerja menekankan pentingnya persepsi luar individu yang memiliki hubungan sosial dengan lingkungan. Pada kenyataannya nilai

spiritualitas ditingkat individu menunjukkan aktualisasi diri sebagai kebutuhan yang paling tinggi pada manusia. (Deshpande, 2012). Pendapat lain menekankan bahwa spiritualitas memiliki hubungan dengan beragam faktor lain aspek kognitif Daniel (2010) dan variabel perilaku Pawar (2009).

Spiritualitas juga dipandang sebagai proses dinamis dimana individu memiliki rasa transendensi dan terus berinteraksi dengan lingkungan eksternal untuk memberi energi kognisi individu, emosi dan perilaku. (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003). Selain itu, makna spiritualitas digambarkan sebagai sesuatu yang pasif dan aktif. Pasif mencerminkan kebutuhan spiritual dan nilai-nilai, sedangkan aktif mencerminkan latihan atau menunjukkan perilaku spiritualitas seseorang (Tombaugh, *et al.* 2011). Demikian pula, Giacalone dan Jurkiewicz (2003:13) membedakan antara sifat pasif dan sifat dinamis spiritualitas seperti; (kebutuhan, kepercayaan, nilai-nilai) dan sifat dinamis, merupakan sekumpulan "keterampilan, sumberdaya, kapasitas atau kemampuan yang berkembang dan berinteraksi dengan lingkungan eksternal". Sifat dinamis spiritualitas menunjukkan kegiatan seperti interaksi positif dengan orang lain, bertindak saleh, nilai-nilai didalam diri seseorang melampaui kepentingan diri sendiri dengan memanfaatkan sumberdaya spiritual untuk memecahkan kesulitan.

Milliman *et al.* (2003) menemukan bahwa spiritualitas kerja terkait dengan beberapa sikap karyawan, termasuk komitmen organisasi, niat untuk berhenti (korelasi negatif), keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Hasil lanjutan penelitian Duchon dan Plowman (2005) bahwa kinerja berdampak positif ketika iklim kelompok kerja memenuhi kebutuhan spiritual dan nilai-nilai dari karyawan. Rego *et al.* (2008) menemukan hubungan positif yang kuat antara nilai berdasarkan

spiritualitas ditempat kerja terhadap sikap afektif dan komitmen normatif organisasi.

Robbins dan Judge (2012:564) menyebutkan ada empat alasan mengapa kajian spiritualitas ditempat kerja mulai mendapatkan perhatian, khususnya di Amerika : Pertama, spiritualitas dapat mengimbangi tekanan dan stres dari kecepatan turbulensi kehidupan. Gaya hidup *single-parent*, mobilitas geografis, sifat pekerjaan yang dinamis, teknologi baru yang menciptakan jarak antar karyawan menyebabkan orang merasa kurang bersosialisasi sehingga perlunya keterlibatan dan koneksi. Kedua, Agama formal dianggap tidak memiliki manfaat bagi kebanyakan orang dan mereka terus mencari cara untuk mengisi kekosongan jiwa. Ketiga, tuntutan pekerjaan telah membuat tempat kerja menjadi dominan dalam kehidupan banyak orang, namun mereka terus mempertanyakan makna kerja. Keempat, orang ingin mengintegrasikan nilai-nilai kehidupan pribadi dengan kehidupan profesional mereka. Ashmos dan Duchon (2000) mengusulkan tiga tingkatan spiritualitas ditempat kerja yaitu (1). Kehidupan batin (2). Pekerjaan yang berarti dan (3).Kondisi masyarakat

Pawar (2009) dalam Hasan (2010) menggambarkan dari berbagai literatur yang dapat mencerminkan banyaknya perhatian pada spiritualitas di tempat kerja, yaitu:

1. Spiritualitas ditempat kerja merupakan wilayah penelitian yang penting karena memiliki relevansi yang kuat dan potensial dengan kehidupan-baik (*well-being*) individu, organisasi dan masyarakat (Sheep, 2006).
2. Studi ilmiah dapat memberikan kemajuan berarti bagi ilmu organisasi (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003).

3. Kepentingannya terlihat pada “pertumbuhan ketertarikan” Duchon dan Plowman (2005), ledakan ketertarikan Parameshwar (2005), pertumbuhan perhatian Kolodinsky *et al.* (2003).
4. De Klerk (2005) memberikan catatan bahwa dengan perhatian yang ditujukan pada spiritualitas ditempat kerja ini, memperjelas gagasan yang menyatakan pentingnya kebutuhan untuk dimotivasi tidak perlu lagi. Ia juga lebih menekankan pada bahasan spiritualitas yang lebih baik.

Meskipun minat dalam topik spiritualitas ditempat kerja terus meningkat dalam sepuluh tahun terakhir, topik spiritualitas kerja masih memiliki berbagai kelemahan dan keterbatasan. Pertama, adanya kesenjangan dari tatanan konseptual dan pembuktian empirisnya. Robbins dan Judge (2012) mempertanyakan dasar ilmiah dari konsep spiritualitas ditempat kerja. Dari sisi tatanan teori dan penelitian dalam disiplin ilmu perilaku organisasi tidak banyak yang tertarik mengkaji spiritualitas ditempat kerja. Spiritualitas dianggap sebagai sesuatu yang “lunak” atau “*nonstrategic*” oleh banyak akademisi. Sebutan “lunak” dan “sensitif” telah menghasilkan keengganan untuk menjelaskan, mempelajari, dan menganalisis perararanan spiritualitas bagi organisasi. (Gibson, *et al.* 2009:59). Keterbatasan kedua, mengenai dampak spiritualitas kerja dari sisi ekonomi, yaitu “apakah spiritualitas kerja memiliki manfaat positif bagi organisasi ?” dan “apakah organisasi memiliki hak untuk memaksakan nilai-nilai spiritual pada karyawan mereka?”.

Kelemahan dari sisi teoritis kemudian dibantah oleh Giacolonone dan Jurkiewicz (2010). Mereka menyatakan bahwa spiritualitas kerja memiliki keterkaitan dengan beberapa disiplin ilmu lain seperti *agency theory* (*self direction, individual existence*), *ethics and social responsibility* (*moral behavior*),

materialism (importance of possessions), work values (importance given to particular work-related outcomes), workaholism (excessive time spent at work which leads to detrimental life outcomes), servant leadership (leadership that serves others), dan work life balance (establishing greater equality in time spent at work and home). Karakas (2010) menyatakan dalam 10 Tahun terakhir, isu spiritualitas kerja sudah masuk dalam kajian perilaku organisasi (*organizational behavior*).

Selain adanya perbedaan mengenai dasar teoritis, sampai saat ini para ahli tidak memiliki konsensus mengenai definisi kata spiritualitas kerja. Dalam "*Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*", Giacalone dan Jurkiewicz (2003) mencatat ada 14 definisi yang berbeda dari konstruk spiritualitas yang dikembangkan antara Tahun 1975 dan 2000. Sedangkan Karakas (2010) menyatakan bahwa ada lebih dari 70 definisi spiritualitas kerja. Ketidaksamaan definisi tersebut disebabkan karena tidak ada pengertian standar untuk akar kata "spiritualitas". Lebih lanjut, Hayden dan Barbuto (2011) mencatat bahwa konsep spiritualitas ditempat kerja mengarah pada dua kontinum (seperti preskriptif deskriptif, religius-sekuler, eksklusif-inklusif, terbatas-universal dan lainnya). Kegagalan untuk memberikan penilaian ke arah mana konsepsi spiritualitas kerja ini kemudian menyebabkan mengapa organisasi tetap skeptis menerapkan spiritualitas ditempat kerja.

Konsep spiritualitas kerja sampai saat ini terbagi ke dalam dua perspektif utama, yaitu; dari perspektif agama dan kepercayaan seperti *Spiritual Well-Being Scale* Paloutzian and Ellison (1982), *Ellison (1982)*, *Duke Religion Index* Koenig and Parkerson (1997), *Brief Multidimensional Measure of Religiousness /Spirituality* Fetzer Institute and Nia (1999), *Spirituality at Work* Ashmos and

Duchon (2000), *Spirit at Work Scale* Kinjerski dan Skrypnek (2006), *Spiritual Climate Inventory* Pandey *et al.* (2009) dan *Faith at Work Scale* Lynn *et al.* (2009). Perspektif kedua memandang spiritualitas ditempat kerja terpisah dari kepercayaan atau agama. Kelompok pendukung gagasan ini antara lain Miliman *et al.* (2003), Giacalone dan Jurkiewicz (2003), Heaton *et al.* (2004) dan Pawar (2009).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa tidak ada definisi dan model pengukuran yang diterima secara universal. Perbedaan ini disebabkan karena adanya perbedaan perspektif spiritualitas dari sisi agama dan non-agama. Topik spiritualitas kerja belum mapan dalam literatur ilmiah dan dalam praktik profesional. (Fry, L.W, 2005. Giacalone dan Jurkiewicz, 2003). Ada kebimbangan dalam menjelaskan konsep, definisi, makna dan pengukuran spiritualitas, (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003, Ashmos dan Duchon, 2004). Masih ada kontroversi di sekitar metodologi, validitas, ketelitian dan pengukuran spiritualitas ditempat kerja, (Kinjerski dan Skrypnek, 2004, Giacalone dan Jurkiewicz, 2003).

Tidak adanya konsensus tentang definisi spiritualitas ditempat kerja memperlihatkan adanya perbedaan cara pandang dari berbagai peneliti dalam mengartikan spiritualitas dalam konteks pekerjaan. Beberapa hasil penjelasan diatas, membuktikan perlu dilakukan analisis ilmiah yang sistematis dan menyeluruh melalui penelitian lapangan untuk mendefinisikan kejelasan konstruksi dari spiritualitas kerja secara lebih baik.

2. Pengukuran Nilai Spiritual Kerja

Pawar (2009) yang mengidentifikasi empat dasar konsep nilai spiritualitas kerja yaitu kepemimpinan transformasional, *Organizational Citizenship*

Behaviors (OCB), *Organizational Support* (OS) dan *Procedural Justice* (PJ). Pawar mengusulkan tiga komponen spiritualitas ditempat kerja meliputi; keberartian pekerjaan, komunitas dan tujuan positif organisasi. Ashmos dan Duchon (2000) nilai spiritual kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga unsur utama; (1). Kehidupan batin (2). Pekerjaan yang berarti dan (3). Kondisi masyarakat. Pertama, kehidupan batin berkaitan dengan pemahaman kekuatan Tuhan dan bagaimana menggunakannya ditempat kerja. Kedua, pekerjaan yaitu pentingnya persepsi makna dari kegiatan sehari-hari ditempat kerja. Ketiga, kondisi masyarakat yaitu perasaan keterhubungan dengan orang lain atau rekan kerja lainnya. Aktualisasi nilai-nilai spiritual dalam kegiatan organisasi kemudian diwujudkan dalam bentuk kesederhaan, kebermanaan pekerjaan, ekspresi diri, dan keterkaitan untuk sesuatu yang lebih tinggi (Marquez, Dhiman, dan King, 2007).

Miliman *et al.* (2003) mengukur spiritual kerja dengan menyesuaikan model pengukuran yang dikembangkan oleh Ashmos dan Duchon, (2000) meliputi; *meaningful work*, *sense of community* dan *alignment with organizational values*. Giacalone dan Jurkiewicz (2003) mengembangkan *framework of organizational values* dan mengukur spiritual kerja meliputi : *generativity, humanism, integrity, justice, mutuality, receptivity, respect, responsibility, trust*. Heaton *et al.* (2004) mengklarifikasi konstruk, metode dan pengukuran spiritual didalam organisasi menjadi murni spiritual, penerapan spiritual dan pengembangan spiritual. Dapat disimpulkan bahwa ada lima indikasi spiritualitas meliputi; kesehatan, kebahagiaan, kebijaksanaan, kesuksesan dan pemenuhan.

Namun dimensi nilai spiritualitas ditempat kerja yang paling banyak diterima adalah kebermanaan dalam bekerja, keselarasan tujuan dan

berhubungan dengan orang lain (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003, Ashmos dan Duchon, 2000). Dengan demikian, nilai spiritual kerja dalam penelitian ini diartikan sebagai "pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang memelihara dan dipelihara oleh keberartian pekerjaan dalam konteks masyarakat. (Ashmos dan Duchon, 2000 : 137), diperkuat oleh budaya organisasi yang mempromosikan pengalaman transendensi karyawan melalui proses kerja dan memberikan perasaan kelengkapan dan sukacita (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003)

Rasa kebersamaan (*sense of community*) terkait dengan semangat tim, saling peduli antara anggota, rasa kebersamaan dan memiliki tujuan bersama. (Milliman, *et al.* 2003). Pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*) berhubungan dengan rasa sukacita, semangat dan kesenangan ditempat kerja (Milliman, *et al.* 2003, Ashmos dan Duchon, 2000). Keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu (*Alignment between organizational and individual values*). Indikator ini termasuk item yang mewakili kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dan kehidupan batin individu untuk merasakan kedamaian dan kesamaan antara tujuan organisasi dengan individu. (Milliman, *et al.* 2003).

Beberapa model pengukuran spiritual kerja antara lain dikembangkan oleh Milliman *et al.* (1999) meliputi kerja sama tim, melayani orang lain dan bertindak terbaik untuk perusahaan. Giacalone dan Jurkiewicz (2003) menggunakan indikator-indikator seperti; kebajikan, generativitas, humanisme, integritas, keadilan, mutualitas, keterbukaan, menghormati, tanggung jawab dan kepercayaan. Pawar (2009) menggunakan dua jenis skala yaitu *individual spirituality* dan *workplace spirituality*.

Ashmos dan Duchon (2000) mengembangkan pengukuran spiritualitas meliputi; kondisi komunitas, memaknai pekerjaan, menjiwai kehidupan, hambatan spiritualitas, tanggung jawab pribadi, hubungan positif dengan individu lain, kontemplasi, unit kerja komunitas, nilai positif unit kerja kelompok, nilai organisasi, individu dan organisasi.

Milliman, Czaplewski dan Ferguson (2003) menjelaskan bahwa studi tentang spiritualitas di tempat kerja harus melibatkan tiga tingkatan: individu, kelompok dan organisasi sebagai berikut.

1. Makna kerja. Indikator ini merupakan level individu yaitu perasaan mendalam terhadap makna kerja dan tujuan dan hubungan antara kerja dan makna kehidupan. Misalnya, pekerjaan bisa memperkuat nilai-nilai holistik karyawan atau meningkatkan perkembangan emosional dan spiritual mereka.
2. Perasaan berbagi dalam komunitas kerja yaitu koneksi hubungan interpersonal yang mendalam, dengan kata lain, karyawan memiliki interaksi yang mendalam dengan orang lain, mengungkapkan perasaan batin bersama dan bahkan simpati dengan diri sendiri dan orang lain. Hubungan komunitas ini harus didasarkan kepercayaan, dukungan, komunikasi dan perhatian yang tulus. Dengan demikian, karyawan dalam organisasi akan memberi perhatian dan saling mendukung satu sama lain sebagai komunitas keluarga.
3. Keselarasan dengan nilai-nilai organisasi. Mengacu pada tingkat individu akan mengalami keterikatan yang kuat jika ada keselarasan dengan misi atau nilai-nilai organisasi. Interaksi antara nilai-nilai organisasi dan karyawan. Mitroff dan Denton (1999) sebuah organisasi memperkenalkan

moralitas dan estetika ke tempat kerja akan meningkatkan perkembangan emosi dan spiritual karyawan. (Brown, R. B, 2003). Nilai-nilai organisasi ini akan memperkuat transendensi individu yang memungkinkan mereka berkontribusi kepada orang lain dan komunitas. Terbangun kepercayaan yang tinggi kepada organisasi apabila spiritualitas kerja karyawan akan ditingkatkan karena organisasi memiliki nilai-nilai yang tepat, moralitas yang solid, terwujudnya kesejahteraan karyawan dan kelompok (Ashmos dan Duchon, 2000).

Nazam dan Husain (2014) mengembangkan *Spiritual Values Scale (SVS)* yang terdiri dari (1) *altruistic values* (2) *humanistic values* (3) *personal values* (4) *divine values*, dan (5) *affective values*. Ashmos dan Duchon (2000) mengidentifikasi tiga dimensi dari spiritualitas kerja meliputi; pekerjaan yang berarti, komunitas dan merasakan kegunaan organisasi yang positif.

Penelitian ini menyatakan bahwa nilai spiritual kerja yang dipraktikkan oleh organisasi dapat dirasakan oleh karyawan dan bagaimana persepsi karyawan tentang nilai-nilai spiritual yang dikembangkan dalam lingkungan perusahaan seperti; rasa kebersamaan, keberartian pekerjaan, keselarasan nilai individu dengan organisasi dan merasakan manfaat positif organisasi.

Penelitian ini memposisikan diri pada pengukuran level organisasi dengan mengidentifikasi nilai-nilai utama pada model yang dikembangkan Giacalone dan Jurkiewicz (2003), Nazam dan Husain (2014) dan Chen dan Sheng (2014). Kajian ini dilakukan untuk memperoleh nilai-nilai spiritual yang relevan dengan konteks organisasi di Indonesia yang multi-agama dan multi-kultur.

Giacalone dan Jurkiewicz (2003) menawarkan tipologi sepuluh dimensi definisi ditemukan dalam literatur mengenai spiritualitas ditempat kerja dan

mengajukan definisi spiritualitas ditempat kerja sebagai : kerangka nilai-nilai organisasi yang terbukti dalam budaya yang mempromosikan pengalaman karyawan transendensi melalui proses kerja, memfasilitasi rasa yang terhubung ke orang lain dengan cara yang memberikan perasaan kelengkapan dan sukacita. Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian tersebut diatas, maka selanjutnya disusun Tabel indikator nilai spiritual kerja yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan digunakan dalam penelitian ini seperti pada Tabel 2.7.

Tabel 2.7. Model Konseptual dan Pengukuran Nilai Spiritual

Penulis	Indikator	Indikator yang dikembangkan dalam penelitian ini
Ashmos dan Duchon (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Meaningful work (organisasi)</i> 2. <i>Sense of community (kelompok)</i> 3. <i>Inner life (individu)</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Sense of community Miliman et al. (2003)</i> 2. <i>Meaningful work Miliman et al. (2003)</i> 3. <i>Alignment between organizational and individual values Miliman et al. (2003)</i> 4. <i>Positive organizational purpose Pawar (2009)</i>
Miliman et al. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Meaningful work (individu)</i> 2. <i>Sense of community (kelompok)</i> 3. <i>Alignment with organizational values (organisasi)</i> 	
Petchsawanga dan Duchon (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Connection (kelompok)</i> 2. <i>Compassion (individu)</i> 3. <i>Mindfulness (individu)</i> 4. <i>Meaningful work (organisasi)</i> 5. <i>Transcendence (individu)</i> 	
Pawar (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Meaning at work</i> 2. <i>Community at work</i> 3. <i>Positive organizational purpose</i> 	

Sumber : Data primer diolah (2016)

2.2.2. Kajian Teori Kesehatan Organisasi

Dalam sepuluh tahun terakhir, konsep kesehatan organisasi telah menarik perhatian banyak peneliti dan penulis di berbagai bidang keilmuan. Konsep ini merupakan fenomena khusus dari organisasi yang merupakan gabungan dari fisik, mental, faktor internal dan eksternal. Konsep kesehatan organisasi pertama kali digunakan oleh Miles pada Tahun 1969 untuk menganalisis kesehatan organisasi di sekolah. Organisasi yang sehat adalah tidak statis tapi bersifat dinamis yaitu terus mengembangkan keterampilan dalam kegiatannya (dalam Cemaloglu, 2007).

Istilah kesehatan organisasi pertama kali digunakan untuk mengekspresikan aspek-aspek keberlanjutan suatu organisasi. Parsons, Bales dan Sils (1953), Hoy dan Tarter (1997) dan Hoy dan Miskel (1991) memberikan definisi kesehatan organisasi adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan, menciptakan harmoni diantara para anggota dan untuk mencapai tujuan. (Korkmaz, 2004: 476). Beberapa peneliti melihat kesamaan antara organisasi dan manusia, dimana sebuah organisasi bisa sakit atau sehat seperti, seluruh organ tubuh manusia sehingga seseorang harus bekerja dalam harmoni yang sempurna agar tubuh menjadi sehat. Demikian pula, semua sub-sistem harus bekerja secara teratur, harmonis bagi suatu organisasi untuk menjadi sehat. Sebuah organisasi yang sehat adalah fungsional, secara teratur dan efektif menawarkan barang dan jasa. Tingkat kesehatan organisasi terkait dengan kemampuannya untuk mencapai instrumen dan tujuan. (Cemaloglu, 2007).

Merujuk pada pendapat awal mengenai kesehatan organisasi yang disampaikan oleh Miles, organisasi yang sehat tidak hanya organisasi yang masih hidup di lingkungannya, tetapi juga memiliki struktur kemampuan untuk

mengatasi kesulitan agar dapat bertahan dalam jangka panjang (Miles, 1969). Konsep kesehatan organisasi berorientasi pada kelangsungan hidup organisasi. Istilah kesehatan organisasi diajukan oleh Parson, Bales dan Sils (1953) Hoy dan Tarter (1991) dan Hoy dan Miskel (1991) adalah kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya, menciptakan solidaritas diantara anggotanya dan untuk mencapai tujuannya. Kata kunci dari definisi ini adalah kemampuan adaptasi organisasi.

Secara teoritis adaptasi organisasi mengasumsikan bahwa terjadinya perubahan lingkungan menyebabkan perubahan organisasi. Pengaruh lingkungan terhadap organisasi menghasilkan dua paradigma yaitu; Pertama, menekankan hubungan antara adaptasi organisasi dan kontingensi lingkungan. Kedua, pandangan ekologi populasi, dimana organisasi tidak merespon dengan cepat terjadinya perubahan lingkungan. (dalam Niu, 2010:327).

Pendekatan Bruhn, J. G (2001) yang paling relevan karena berbasis yang luas tentang definisi yang dikembangkan oleh Organisasi Kesehatan Dunia (WHO). Artinya, kesehatan adalah keadaan fisik, mental dan Kesejahteraan sosial dan bukan hanya tidak adanya penyakit. (Bruhn, J.G, 2001). Pendekatan Bruhn ini menerapkan pada kesehatan sebuah organisasi:

1. Tubuh mengacu pada struktur, desain organisasi, penggunaan kekuasaan, proses komunikasi dan distribusi pekerjaan;
2. Pikiran mengacu pada bagaimana keyakinan, sasaran, kebijakan dan prosedur yang mendasarinya diimplementasikan, "bagaimana konflik ditangani, bagaimana perubahan dikelola, bagaimana Anggota diperlakukan dan bagaimana organisasi belajar".
3. Spirit adalah inti dari sebuah organisasi, apa yang membuatnya hidup, dan memberinya semangat. Hal ini dapat diukur dengan observasi. (Bruhn, J. G, 2001).

Studi awal yang dilakukan Chris Argyris (1958: 109) tentang efektivitas organisasi menemukan indikator kesehatan organisasi yaitu; omset rendah, ketidakhadiran rendah, produksi tidak memadai, loyalitas tinggi, perasaan positif tentang manajemen oleh karyawan dan turnover tinggi.

a. Teori Kontijensi dan Kesehatan Organisasi

Teori kontijensi diawali dengan penelitian yang dilakukan oleh Tom Burn, Stalker, John Woodward, Lawrence (1960) dan lainnya. Prinsip dasar teori kontijensi sebagaimana dijelaskan oleh Gudono (2012:72) adalah tidak ada satu cara terbaik yang bisa digunakan untuk semua keadaan/situasi lingkungan. Teori kontijensi menyamakan organisasi sebagai makhluk hidup yaitu memiliki tujuan agar bisa bertahan (*survive*) dan bisa tumbuh (*growth*) atau disebut juga keberlangsungan (*viability*). Ada dua hal yang dilakukan oleh organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya adalah : Pertama, manajemen menata konfigurasi berbagai sub-sistem dalam organisasi agar kegiatan organisasi menjadi efisien. Kedua, bentuk-bentuk spesies organisasi harus memiliki efektivitas yang berbeda-beda dalam menghadapi perubahan lingkungan luar. Sedangkan Burn dan Stalker (1961) menekankan proses adaptasi organisasi terhadap lingkungan, perubahan organisasi sebagai fungsi dari kekuatan lingkungan pada populasi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, teori kontijensi lebih menekankan pada perlunya perubahan. Dengan kata lain, tidak ada aturan atau hukum yang akan memberi solusi terbaik untuk setiap waktu, tempat dan semua orang atau semua situasi. Kondisi ini selanjutnya berimplikasi kepada : Pertama, manajemen yang bersifat situasional atau teknikal dan teknik manajemen sangat bergantung pada situasi yang dihadapi. Kedua, manajemen harus mengadopsi pendekatan dan

strategi yang sesuai dengan permintaan setiap situasi yang sedang dihadapi. Ketiga, manajemen diharapkan proaktif untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang komprehensif. Keempat, manajer yang sukses harus menerima bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola suatu organisasi, sehingga diperlukan teknik-teknik manajemen yang selalu disesuaikan dengan waktu dan kebutuhan yang ada (dalam Gudono, 2012:73).

Keterkaitan antara teori kontijensi dengan kesehatan organisasi terletak pada definisi kesehatan organisasi itu sendiri yang memasukkan unsur kemampuan organisasi untuk beradaptasi. Berdasarkan teori kontijensi, sistim yang terbuka pada suatu perusahaan sangat berkaitan dengan interaksi untuk penyesuaian dan pengendalian terhadap lingkungan guna kelangsungan hidup. Teori kontinjensi mempunyai postulat bahwa efektivitas suatu organisasi dalam mengatasi ketidakpastian lingkungan merupakan unsur-unsur dari berbagai subsistim yang dirancang untuk memenuhi tuntutan lingkungan yang saling berhubungan.

Beberapa studi dilakukan Di Maggio dan Powell (1999), Di Maggio (1998). Olivier (1991) berfokus pada bagaimana organisasi mempengaruhi lingkungan mereka dan bagaimana organisasi secara aktif berkontribusi terhadap konstruksi sosial lingkungan, terutama proses dimana lingkungan organisasi dibentuk, diproduksi ulang dan diubah menjadi isu yang relevan untuk penelitian manajemen.

Organisasi berfungsi seperti organisme hidup dan makmur saat semua subsistem mereka mendukung rancangan strategis. Oleh karena itu, peran utama kepemimpinan organisasi adalah menyelaraskan atau menyesuaikan kembali strategi dengan tuntutan lingkungan disekitar mereka. (Overholt,

Connally, Harrington dan Lopez, (2000). Dengan kata lain, sistim terbuka mendekati pandangan organisasi yang menerima masukan dari lingkungan mereka dan pada gilirannya mempengaruhi lingkungan tersebut oleh keluaran merupakan dari produk organisasi yang berubah.

b. Teori Ketergantungan Sumberdaya dan Kesehatan Organisasi

Berbeda dengan teori kontijensi yang memusatkan perhatian pada bagaimana organisasi melakukan penyesuaian dengan lingkungan, sedangkan teori ketergantungan sumberdaya lebih menekankan pada saling kebergantungan (*mutual dependence*) antara organisasi dengan lingkungan eskternal atau antar organisasi untuk mengurangi ketidakpastian. Pfeffer dan Salancik (1978) menjelaskan bahwa organisasi yang menguasai sumberdaya vital memiliki kekuatan (*power*) paling besar sehingga dapat mengurangi ketidakpastian dalam hubungannya dengan organisasi lain. Dalam pandangan ini menekankan kepada kekuatan organisasi untuk mengendalikan alokasi sumberdaya. Kekuatan tersebut bisa muncul dalam bentuk : (1). Penguasaan atas penggunaan sumberdaya. (2). Kepemilikan atas sumberdaya. (3). Kendali atas akses terhadap suatu sumberdaya. (4). Kendali atas pemakaian sumberdaya dan (5). Kemampuan meregulasi sumberdaya. Barney (1986) menjelaskan perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui sumberdaya unik yang dimiliki, tidak muda dibeli, ditransfer dan ditiru.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa teori ketergantungan sumberdaya berbeda dengan teori kontijensi dalam memandang kausalitas antara lingkungan dan organisasi. Jika teori kontijensi menyatakan bahwa lingkungan mempengaruhi organisasi (lingkungan terhadap organisasi),

maka teori ketergantungan sumberdaya justru sebaliknya yaitu organisasi bisa mempengaruhi lingkungan (organisasi terhadap lingkungan).

c. Teori Ekologi Populasi dan Kesehatan Organisasi

Teori ini didasarkan pada pandangan evolusi perubahan organisasi. Organisasi turun dari organisasi sebelumnya atau yang sudah ada dan tingkat perubahan bentuk populasi organisasi biasanya lambat dan terus-menerus. Pandangan teori ekologi populasi mengusulkan bentuk organisasi yang paling cocok untuk dipilih yang sesuai dengan perkembangan karakteristik lingkungan.

Berbagai model dibentuk melalui seleksi alam, memiliki kesesuaian dan dipertahankan melalui reproduksi dan duplikasi. Para peneliti berpendapat bahwa organisasi biasanya tidak mengubah atau beradaptasi tapi digantikan oleh organisasi dengan bentuk dan struktur yang memiliki kecocokan dengan lingkungan mereka. Sedangkan teori kontigensi menekankan pada kecocokan struktur dengan lingkungan. Dalam pola pikir ahli teori kontigensi kecocokan tersebut dicapai melalui tahapan proses adaptasi internal sebagai berikut : sifat lingkungan yang mempengaruhi strategi yang dipilih dan kemudian berdampak pada struktur organisasi yang dijalankan. (Gudono, 2012:133).

Berbeda dengan teori kontijensi yang lebih menekankan pada proses adaptasi organisasi terhadap lingkungan, teori ekologi populasi berpendapat bahwa adaptasi oleh organisasi sangat terbatas dan seleksi merupakan proses penting dalam membentuk organisasi bertahan di pasar. Dengan demikian, teori ekologi populasi lebih didasarkan pada seleksi alam. Teori ekologi populasi Hannan dan Freeman (1984) didasarkan kemampuan organisasi untuk memanfaatkan *ecology niche* (*niche* = domain sumberdaya lingkungan yang unik untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi) dengan cara meningkatkan

kompetensi dan keahlian yang relevan. Dengan demikian, teori ekologi populasi lebih memfokuskan pada perubahan organisasi sebagai fungsi dari kekuatan-kekuatan lingkungan pada populasi organisasi, khususnya pada proses pembentukan dan kegagalan organisasi. Pandangan teori ekologi populasi berbeda dengan teori kontijensi, dimana pada teori ekologi populasi proses adaptasi terjadi pada level populasi melalui proses lahir (*birth*) dan mati (*death*). Oleh sebab itu, proses adaptasi lebih merupakan proses seleksi alam. (Gudono, 2012:75-76).

d. Teori Sistim Sosial, Budaya, Iklim dan Kesehatan Organisasi

Kesehatan organisasi pertama kali digunakan untuk mengungkapkan aspek kontinuitas kesehatan organisasi didefinisikan oleh Parsons, Bales dan Sils (1953), Hoy dan Tarter (1997) dan Hoy dan Miskel (1991) menekankan pada kemampuan beradaptasi organisasi dengan lingkungan dan menciptakan harmoni diantara anggota untuk mencapai tujuan. (Shoaf, *et al.* 2004).

Teori sistim sosial yang dikembangkan oleh Parson (1951) merupakan salah satu teori yang menjadi dasar teori kesehatan organisasi. Parsons mengamati bahwa semua sistim sosial harus beradaptasi dengan lingkungan mereka untuk bertahan hidup dan tumbuh. Mereka perlu memobilisasi sumberdaya yang tersedia untuk mencapai tujuan, mengatur dan mengasimilasi kegiatan dan memotivasi karyawan merupakan cara untuk menjamin kesehatan mereka. (Hoy dan Miskell, 2008).

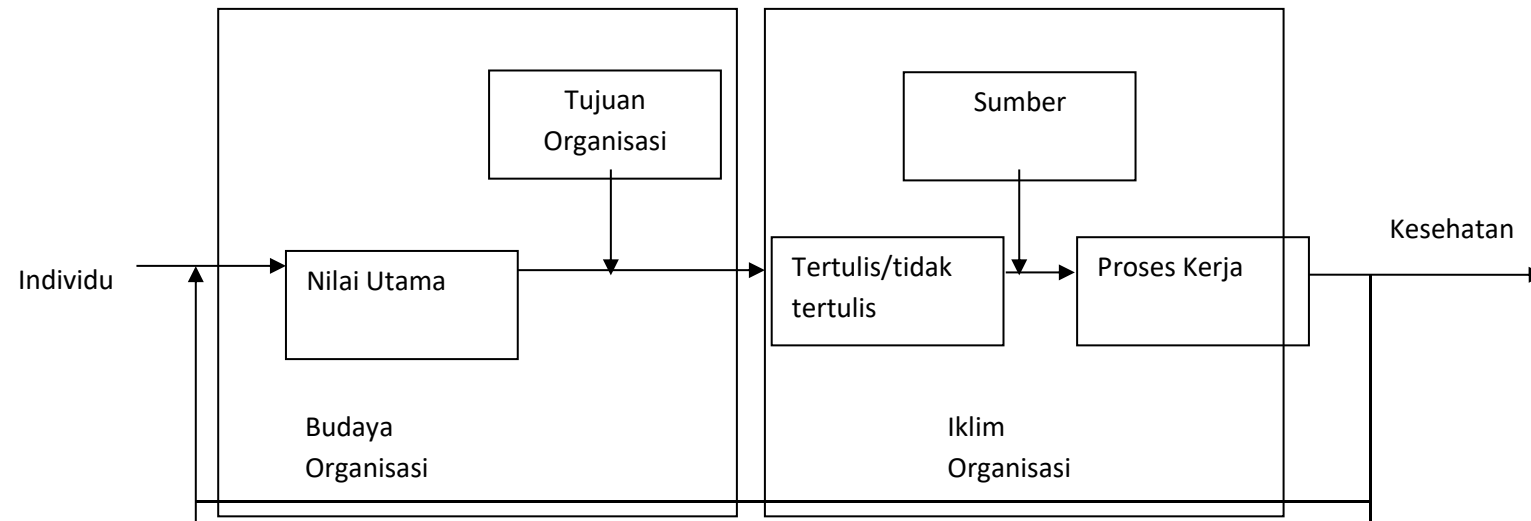
Budaya dan iklim organisasi merupakan dua konsep yang memiliki keterkaitan dengan kesehatan organisasi. *Organizational Health Work System Model* menggambarkan hubungan antara unsur-unsur dari lingkungan organisasi. Nilai-nilai perusahaan dan tujuan organisasi mendorong pembentukan praktik

kerja dan kebijakan. Proses mengatur isi pekerjaan yaitu; tuntutan mental, fisik dan lingkungan pada pekerjaan akan mendorong kesejahteraan karyawan (misalnya; karakteristik pekerjaan yang bermakna, mentoring, pelatihan dan peluang kemajuan) bertindak untuk mengimbangi efek negatif dari tuntutan pekerja (misalnya; kelelahan, kebosanan) dan implikasinya secara bersamaan mendorong keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Sebuah cara untuk mencapai keseimbangan antara unsur-unsur kunci dari sistim kerja yang rinci. Hubungan timbal balik kerja antara komponen sistim pada akhirnya menentukan keadaan kesehatan organisasi. Budaya adalah premis yang berada diatas iklim praktik sehari-hari yang mempengaruhi kesehatan organisasi. Model ini didasarkan atas terjadinya dua aspek; efektivitas dalam mencapai tujuan yang diinginkan seperti yang dijelaskan oleh kualitas kehidupan kerja dari anggota. Kemudian kesehatan organisasi memadukan tujuan organisasi dalam upaya mengoptimalkan kinerja dan kesejahteraan secara keseluruhan. (Shoaf, *et al.* 2004:88).

Dalam beberapa pandangan organisasi yang sehat akan menumbuhkan budaya penghormatan dalam komunitas seperti; pertumbuhan pribadi dan profesional, keadilan, komunikasi yang terbuka dan nilai bersama. Budaya organisasi yang sehat membangun strategi, kerangka kerja untuk memasukan nilai-nilai inti didalam misi, visi dan tujuan strategis. Budaya organisasi yang sehat bermanfaat bagi karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan kreatifitas, saling menghormati dan menikmati suasana kerja. Individu membawa nilai-nilai pribadi kedalam organisasi kemudian berinteraksi dengan orang lain dan selanjutnya dipengaruhi budaya organisasi. (Fyock dan Catherine, 2002).

Studi yang dilakukan oleh perusahaan konsultan McKinsey terhadap 800 organisasi di seluruh dunia dalam kurun waktu 2011-2013, memberikan kesimpulan adanya hubungan atau pengaruh antara kesehatan suatu organisasi dengan kinerjanya, baik di level korporat dan pada level unit-unit di bawahnya.



Gambar 2.16. Organizational Health Work System Model. (Shoaf, *et al.* 2004)

Dari berbagai teori terdahulu dapat dirangkum didalam integrasi teori kesehatan organisasi pada Tabel 2.8 berikut ini;

Tabel 2.8. Integrasi Teori Kesehatan Organisasi

Basic Theory	Middle-Range Theory	Applied Theory
Psychology <i>Value Theory (Rokeach, 1973)</i>	1. <i>Value-Based Management (Anderson, 1997)</i> 2. <i>Organization Health Work System Model (Shoaf, 2004)</i> 3. <i>Hybrid Management in Health Organizations (Orvik dan Avelson, 2012)</i>	<i>Organizational Health</i> (Parsons, Bales, dan Sils (1953). Hoy dan Tarter (1997) dan Hoy dan Miskel (1991) Budiharjo (2012). Hoy dan Miskel (2005). Australian Public Service Commission (2011) 1. Dukungan sumberdaya, 2. Inisiasi struktur, 3. Pengaruh manajemen puncak / kepemimpinan, 4. Pertimbangan 5. Semangat /moral , arah (<i>direction</i>), 6. Tata kelola (<i>governance</i>), kepercayaan (<i>trust</i>) dan berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing</i>)
Antropology Theory <i>Organizational Culture (Schein, 1992)</i>		
Sociology Theory 1. <i>Social System Theory (Parson, 1958)</i> 2. <i>General System Theory (Bentalanffy, 1950)</i> 3. <i>Resource Based-Theory (Barney, 1986)</i> 4. <i>Contingency Theory (Burns dan Stalker, 1961)</i> 5. <i>Resource Dependency Theory (Pfeffer dan Salancik, 1978)</i> 6. <i>Theory Ecological Population (Hannan and Freeman, 1984)</i> 7. <i>Institusional Theory (Scott, 1987)</i>		

Sumber : Data primer diolah (2016)

1. Konsep Kesehatan Organisasi

Konsep kesehatan organisasi pertama kali dibahas dalam literatur ketika Miles (1969) mengembangkan konfigurasi awal dari OH yang terdiri dari sepuluh elemen inti. Sejak itu, banyak penelitian dan diskusi intelektual yang dilakukan mengenai konsep kesehatan organisasi. Penelitian tentang kesehatan organisasi telah dimulai diakhir 1970-an dan berkembang cepat di Tahun 1980. Clark dan Fairman (1983) menganggap kesehatan organisasi sebagai kekuatan yang signifikan dalam perencanaan perubahan.

Istilah kesehatan organisasi dalam pandangan psikologi menganggap organisasi sebagai suatu organisme hidup seperti manusia, mengikuti perkembangan, keseimbangan, kesehatan, penyakit dan akhirnya mati. Seperti manusia, organisasi dapat menjadi sehat dan tidak sehat. Kesehatan organisasi dapat di definisikan sebagai kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan dan menyelaraskan tujuan anggota organisasi. Perusahaan yang sehat memiliki struktur yang tidak hanya mempertahankan hidup mereka dalam keterbatasannya, tetapi juga terus berhubungan dengan lingkungan, menerima input dan *output* untuk lingkungan dan menggunakan kemampuannya untuk mengatasi kesulitan dan mempertahankan hidupnya. (Cemaloglu, 2011).

Genaidy *et al.* (2004) menyebutkan dasar konsep kesehatan organisasi di Amerika Serikat mulai pada Tahun 1960, yang disajikan melalui kekhawatiran para peneliti humanistik “tentang bagaimana karyawan diperlakukan dalam organisasi”. Argyris, (1958), Herzberg (1964), Mausner dan Snyderman (1959), Maslow (1965), McGregor (1960), Porter dan Lawler (1967), dan Vroom (1964). Pekerjaan terkait konten tugas mereka untuk kesejahteraan individu dalam konteks organisasi yang efektif. Argyris (1964) mempertanyakan kemampuan

organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan sambil tetap mempertahankan daya saing. Mc Gregor (1960) mendeskripsi dari Teori X (manajemen otoriter) dan Teori Y (manajemen demokratis) untuk menegaskan bahwa peran lingkungan organisasi sangat penting dalam menentukan efektivitas dan memanfaatkan potensi pekerja. Herzberg, *et al.* (1959), Maslow (1965), Porter dan Lawler (1968) dan Vroom (1964) mengeksplorasi interaksi antara motivasi individu dan kinerja. Teori-teori ini membentuk konsep dasar kesehatan organisasi.

Efektivitas dari tujuan universal organisasi merupakan gabungan dari faktor-faktor berikut ini; kualitas produk, layanan pelanggan, fleksibilitas, inisiatif yang diambil oleh karyawan dan kapasitas untuk memenuhi tenggat waktu. Gardell (1987), dan Jaffe, D.T (1995) menyebutkan bahwa kesehatan organisasi merupakan perluasan dari efektifitas organisasi. Definisi kontekstual kesehatan organisasi menyatakan bahwa perusahaan dapat menjadi sehat apabila; (a). Menciptakan kinerja dengan pertumbuhan yang efisien, mudah beradaptasi dan koheren. (b). Pemegang saham meningkatkan investasi mereka; (c). Karyawan, menawarkan lingkungan kerja yang sehat serta memenuhi pertumbuhan kebutuhan untuk makna dan partisipasi, (d). Pemasok dan pelanggan menawarkan produk dan jasa yang baik dan (e). Masyarakat berasumsi baik pada lingkungannya, (dalam Genaidy, *et al.* (2004).

Janice (2000) mendefinisikan kesehatan organisasi sebagai efektivitas organisasi untuk bereaksi terhadap perubahan kondisi bisnis, dijabarkan lebih lanjut sebagai kompetensi kolektif organisasi untuk menyelaraskan, berinovasi dan memberikan produk dan layanan yang lebih cepat, lebih baik dan lebih murah dari pada pesaing. Organisasi yang sehat adalah impian setiap organisasi

untuk meningkatkan produktivitas, pertumbuhan, efisiensi dan mengurangi perilaku kontra produktif dan *turnover* karyawan. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu mengevaluasi dirinya sendiri dan mencoba memperbarui dan meninggikan dirinya sendiri dan untuk mengidentifikasi konflik internal atau struktur sosialnya secara tepat. (Ghorbani, *et al.* 2012).

Kesehatan organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai misinya. Parsons (1958) mengemukakan bahwa organisasi menggerahkan tiga tingkat kontrol atas kegiatan; teknis, manajerial dan kelembagaan. Sebuah organisasi yang sehat, dimana ketiga tingkatan pekerjaan terkontrol dalam keharmonisan. Hoy dan Feldman 'S (1987) memanfaatkan konsep kesehatan organisasi dari Parson, yaitu menggabungkan ketiga tingkatan kontrol teknis, manajerial dan kelembagaan untuk menciptakan organisasi yang sehat. Tingkat teknis berkaitan dengan penekanan akademik organisasi dan afiliasi personilnya, termasuk kepuasan kerja dan komitmen kepada rekan-rekan dan pelanggan. Pada tingkat manajerial kepemimpinan, memberikan dukungan sumberdaya kepada pekerja. Tingkat integritas kelembagaan digambarkan sejauh mana organisasi dapat mengatasi lingkungan dengan cara mempertahankan integritas program pendidikan. (Hoy dan Hannum, 1997 : 294).

Cox dan Howarth (1990) mendefenisikan kesehatan organisasi merupakan konsep yang dikembangkan untuk efektivitas organisasi dalam berbagai kondisi lingkungan dan bagaimana organisasi bereaksi terhadap perubahan keadaan. Bahwa organisasi yang sehat perlu memastikan seberapa tingkat konsistensi antara subjektivitas (budaya) dan aspek obyektif (struktur, kebijakan, prosedur). Dengan demikian, kesehatan organisasi merupakan indikasi dari kebaikan yang

dirasakan dari subsistem psikososial organisasi dan integrasinya secara koherensi dengan realitas organisasi. (Janice, 2000:63).

Shoaf, C *et al.* (2004) Kesehatan organisasi adalah menggabungkan kemampuan aktivitas individu yang baik dengan efektifitas organisasi untuk menghasilkan kekuatan strategi ekonomi. Untuk memperbaiki kinerja dan kualitas pekerjaan Shoaf mengusulkan model kesehatan organisasi dengan menggabungkan konsep budaya organisasi dari Shein (1985).

Kesehatan organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah organisasi yang memiliki produktivitas, efektifitas kinerja, moral yang baik dan komitmen karyawan yang tinggi. Semua aspek ini akan meningkatkan kinerja dalam organisasi. *National Quality Institute* Kanada, menyebutkan bahwa kesehatan organisasi dapat dicapai melalui pendekatan; gaya kepemimpinan, metode komunikasi, struktur kerja, sistem imbalan, gaya pengambilan keputusan dan budaya dan semua fungsi-fungsi organisasi secara signifikan mempengaruhi kesejahteraan karyawan. *National Quality Institute: NQI*, (2006)



Gambar 2.17. Model Kesehatan Organisasi NQI Kanada, (2006)

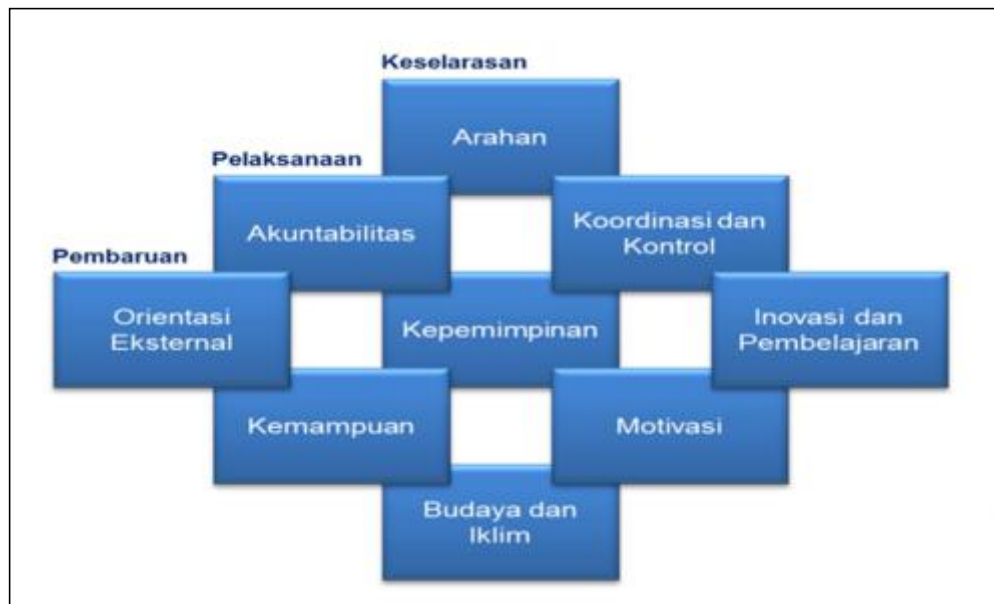
Menurut Brisson, *et al.* (1997) kesehatan organisasi memiliki delapan elemen meliputi; kepemimpinan, visi, komitmen karyawan, imbalan, komunikasi, pengembangan kompetensi dan keahlian, kerjasama dan kemampuan beradaptasi.



Gambar 2.18. Model Kesehatan Organisasi Brisson *et al.* (1997)

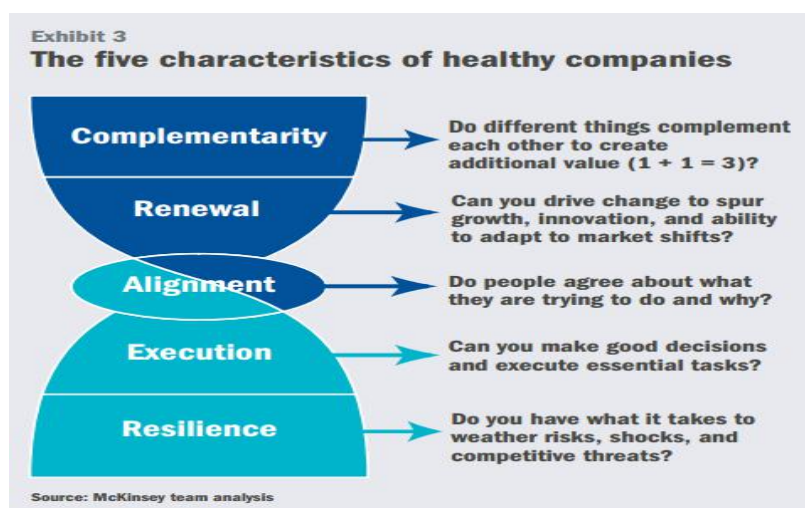
Keller dan Price (2011:5) Mendefenisikan kesehatan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menyelaraskan, mengeksekusi dan memperbaharui dirinya secara cepat untuk bersaing secara berkelanjutan dan mencapai kinerja luar biasa dalam jangka panjang.

Fisher, P (2007) Kesehatan Organisasi mencakup semua masalah psikologis, komponen fisiologis dan sosial organisasi sistem - semua elemen dan elemen budaya yang jelas yang berkontribusi pada fungsi dan kapasitas organisasi. Fisher P, mengembangkan 12 elemen kesehatan organisasi yaitu; Kemampuan beradaptasi, komitmen tenaga kerja, kerjasama, pengembangan kompetensi dan keahlian, visi, penghargaan dan pengakuan, respek dan kepercayaan, komunikasi, keseimbangan hidup, kepemimpinan, kesuksesan perencanaan dan kesehatan mental tenaga kerja.



Gambar 2.19. Konsep Kesehatan Organisasi Keller dan Price (2011)

Model pengukuran kesehatan organisasi dari MC.Kinsey dan Company Sheffi, Y, dan James, B. R, J (2005) yang terdiri dari lima karakteristik kesehatan perusahaan yaitu; saling melengkapi, kemampuan memperbaharui diri, penyelarasan, eksekusi dan daya tahan.



Gambar 2.20. Konsep Kesehatan Organisasi MC.Kinsey dan Company Sheffi, Y,dan James, B. R, J (2005)

Standford (2013:9) memberikan empat definisi kesehatan organisasi antara lain :

- a. Kesehatan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk berfungsi secara efektif untuk mengatasi masalah, untuk berubah dan tumbuh dari dalam. Kesehatan organisasi seperti kesehatan individu yang dapat berada di level minimal sampai maksimal (*Organizational Health Development and Diagnosic Corporation, 2001*)
- b. Kesehatan organisasi merupakan keadaan seseorang menyukai datang untuk bekerja dan bangga menjadi bagian dari organisasi. (Lyden dan Klingele, 2000)
- c. Kesehatan organisasi adalah kombinasi dan koordinasi praktis dari orang-orang untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan. (Bruhn, 2001).
- d. Kesehatan adalah pernyataan dari fisik, mental dan kesejahteraan sosial dan bukan hanya tidak adanya penyakit. Sebagai aplikasi organisasi, kesehatan merupakan kesatuan dari tubuh, pikiran dan spirit. (1). Tubuh merujuk pada struktur, desain organisasi, proses komunikasi dan distribusi pekerjaan. (2). Pikiran merujuk pada bagaimana dasar kepercayaan, tujuan, kebijakan, dan prosedur diimplementasikan, bagaimana konflik di atasi, bagaimana manajemen berubah, bagaimana anggota organisasi diperlakukan dan bagaimana organisasi belajar. (3). Spirit menggambarkan pusat dari organisasi yang dapat menyebabkan semangat dan keterikatan. Ini dapat diukur melalui observasi. (Bruhn, 2001).
- e. William Klinge (2000) memperkenalkan 11 aspek yang saling terkait untuk kesehatan organisasi, yaitu : hubungan, kemitraan dan keterlibatan dalam suatu organisasi, loyalitas dan komitmen, kredibilitas atau reputasi suatu

institusi atau organisasi, moral yang tepat dalam organisasi dengan menciptakan lingkungan yang bersahabat, mengikuti prinsip-prinsip moral, mengidentifikasi kembali kinerja, arah tujuan, kepemimpinan yang tepat, perbaikan atau pengembangan efisiensi karyawan dan penggunaan sumberdaya yang tepat.

Model terkini dianggap paling ideal untuk menggambarkan kesehatan organisasi yaitu model yang diajukan oleh *Australian Public Service Commission* (2011). Dalam model ini, penekanannya pada studi kesehatan organisasi yaitu kesehatan organisasi dan karyawan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar berikut :



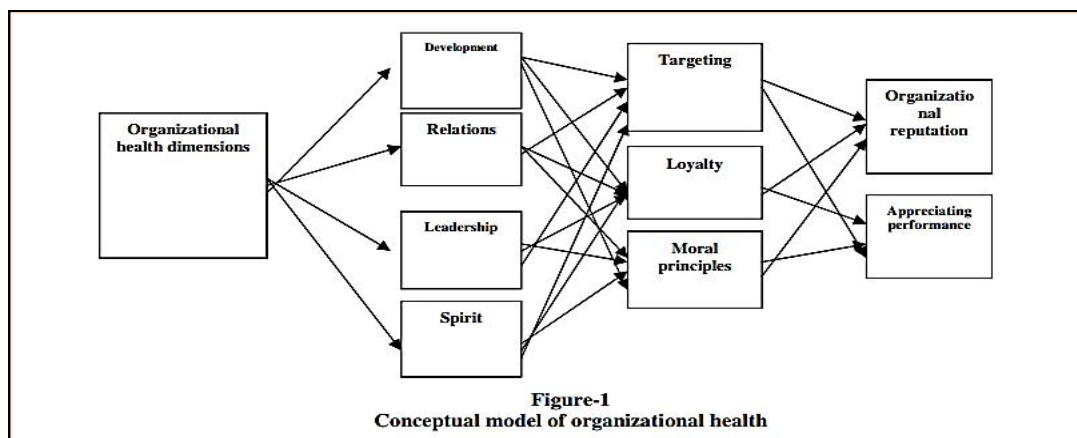
Gambar 2.21. *Model of Organizational Health* dari Australian Public Service Commission (2011)

Parsons (2004) mendefinisikan organisasi yang sehat sebagai berikut: semua sistem sosial yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidup dan perkembangan melalui koordinasi dengan lingkungan mereka, memobilisasi sumberdaya menuju realisasi tujuan mereka, mengkoordinasikan urusan mereka

dan memotivasi mereka. Dengan memperkenalkan tiga tingkat kontrol organisasi (kelembagaan, administrasi, teknis disebut organisasi yang sehat. Artinya, selain kepuasan kebutuhan ekspresif dan kelembagaan, organisasi secara efektif berhubungan dengan kekuatan eksternal dan mengarahkan mereka menuju tujuan utama organisasi.

Kesehatan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya, menciptakan keseimbangan dan harmoni antara anggota dalam mencapai tujuannya. Organisasi harus memiliki empat aspek fungsional dalam menjaga keharmonisan meliputi; adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi dan *latency*. (Hoy dan Miskel, 2005) dan Hoy, *et al.* (1991). Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kesehatan organisasi adalah bagaimana membuat fungsi perusahaan secara efektif dengan membangun sebuah tim yang kohesif, membangun kejelasan nyata di antara para pemimpin, berkomunikasi secara efektif dan mendesain struktur yang memadai untuk memperkuat kemajuan organisasi

Jafarzadeh, M (2015) mengembangkan model *Organizational Health Dimension* yaitu; pengembangan, hubungan, kepemimpinan, spirit, target, loyalitas dan prinsip moral akan membentuk reputasi organisasi dan kinerja.



Gambar 2.22. Model *Organizational Health Dimension* Bavarsad. B (2014)

2. Pengukuran Kesehatan Organisasi

Konfigurasi organisasi yang sehat pertama kali dikembangkan oleh Miles (1969) terdiri dari sepuluh elemen. Set pertama, menggambarkan kebutuhan tugas sistim sosial yang mencakup; fokus tujuan, kecukupan komunikasi dan pemerataan kekuatan secara optimal. Set kedua, meliputi elemen yang menunjukkan kebutuhan pemeliharaan seperti pemanfaatan sumberdaya, kekompakan dan moral. Set ketiga, termasuk inovasi, otonomi, adaptasi dan kecukupan pemecahan masalah yang memerlukan kebutuhan pertumbuhan dan perubahan organisasi.

Organizational Health Inventory (OHI) yang dikembangkan oleh Hoy and Miskel (1991) merupakan model pengukuran yang paling populer sebagai alat ukur kesehatan organisasi. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya kajian empiris yang menggunakan OHI sebagai model pengukuran yang memiliki reliabilitas cukup baik. OHI terdiri dari 44-item *Likert-instrument* yang mengukur tujuh dimensi kesehatan sekolah meliputi integritas kelembagaan, pengaruh kepala sekolah, pertimbangan, struktur inisiasi, dukungan sumberdaya, moral dan penekanan akademis.

Selain itu, beberapa model pengukuran lain seperti yang dinyatakan Daft (2010) dalam Budiharjo (2012) bahwa kesehatan organisasi merupakan sebuah pendekatan proses internal dalam organisasi. Beberapa indikator kesehatan tersebut antara lain; *team spirit index*, *trust index*, dan *knowledge sharing index*. Menurut Brisson *et al.* (1997) kesehatan organisasi memiliki delapan elemen meliputi; kepemimpinan, visi, komitmen karyawan, imbalan, komunikasi, pengembangan kompetensi dan keahlian, kerjasama dan kemampuan beradaptasi.

Australian Public Service Commission (2011) Kesehatan organisasi terdiri dari; arah/visi, kepemimpinan, kemampuan, pemerintahan, hubungan dan budaya, sedangkan kesehatan karyawan biasanya mempertimbangkan hasil seperti; kepuasan kerja, komitmen, kesehatan fisik dan kesehatan psikologis. *National Quality Institute/ NQI* (2006) merinci faktor-faktor umum yang berkontribusi untuk mencapai kesehatan individu maupun organisasi meliputi; gaya kepemimpinan, metode komunikasi, struktur kerja, sistim imbalan, gaya pengambilan keputusan dan budaya.

Stanford, N (2012:25) memberikan kesimpulan kesehatan organisasi terdiri dari dua aspek yaitu; atribut dan karakteristik organisasi yang sehat. Kesehatan organisasi memiliki empat karakteristik utama, yaitu :

1. Kesatuan tujuan (budaya yang kuat)
2. Komponen responsif
3. Bereaksi terhadap lingkungan
4. Inter-relasi pada individu, kelompok dan level organisasi. (Bruhn, 2001).

Selanjutnya, organisasi yang sehat memiliki tiga kapasitas utama, meliputi :

1. Kemampuan untuk memperbarui (*the ability to renewal*)
2. Kemampuan untuk menyelaraskan tujuan (*the ability to get deep alignment around purpose*)
3. Kemampuan untuk mengeksekusi (*the ability to execute*)

Beckhard dan Ruben (1999) dalam Stanford (2012:25-26) menyarankan beberapa karakteristik penting dari organisasi yang sehat, meliputi :

1. Rasa yang kuat pada tujuan
2. Menjaga komunikasi terbuka
3. Sistim imbalan

4. Toleransi yang tinggi untuk inovasi dan kreativitas
5. Identifikasi dan manajemen perubahan
6. Pengambilan keputusan berdasarkan kebutuhan pelanggan
7. Menghormati layanan pelanggan
8. Menggunakan manajemen tim
9. Menjalankan manajemen melalui informasi

Lynden dan Klinge (2000) menyatakan bahwa OH bukan hanya kemampuan organisasi untuk bertindak secara efektif, tetapi juga untuk berkembang secara berkelanjutan. Lynden dan Klinge menyajikan 11 indeks OH yaitu; komunikasi, partisipasi dalam organisasi, komitmen dan kesetiaan, lembaga kredibilitas / perusahaan atau reputasi, mood, etika, identifikasi atau pengakuan fungsi, tujuan, kepemimpinan, peningkatan atau pengembangan efisiensi dan penerapan sumberdaya oleh staf.

Keller dan Price (2011) mengembangkan sembilan dimensi kesehatan organisasi meliputi; Pembaharuan (orientasi eksternal, kemampuan, budaya dan iklim), Pelaksanaan (Akuntabilitas, kepemimpinan dan motivasi), Keselarasan (arahan, koordinasi dan kontrol, inovasi dan pembelajaran). Tata kelola mengacu pada prinsip-prinsip akuntabilitas yaitu; kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Responsibilitas atau pertanggungjawaban perusahaan, merupakan kesesuaian atau kepatuhan didalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan yang berlaku, termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, kesehatan / keselamatan kerja, standar penggajian dan persaingan yang sehat. Kemandirian yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa

benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Prinsip keadilan atau kewajaran, yaitu perlakuan adil dan setara didalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan yang berlaku.

Kepercayaan (*trust*), merupakan kepercayaan karyawan pada kemampuan manajemen atas dari sisi integritas dan kapabilitas serta tingkat kepercayaan pada rekan-rekan kerja. Berbagi pengetahuan, merupakan upaya organisasi untuk memfasilitasi kegiatan berbagi pengetahuan seperti menyediakan sarana dan kegiatan untuk saling bertukar pikiran dan berdiskusi.

Dukungan sumberdaya adalah ketersediaan ruang dan peralatan kerja yang memadai. (Hoy dan Miskel, 2005). Inisiasi struktur, adalah perilaku tugas dan orientasi prestasi. Harapan harus jelas dinyatakan dan standar kinerja harus dipertahankan. (Hoy dan Miskel, 2005). Pengaruh manajemen atas mengacu pada kemampuan manajemen untuk mempengaruhi perilaku karyawan dan kemajuan perusahaan, kemampuan menjalin hubungan, keterbukaan ide dan saran serta kemauan mendengar keluhan. Pertimbangan didefinisikan sebagai perilaku yang ramah, mendukung, terbuka dan kolegial. (Hoy dan Miskel, 2005). Ketujuh, semangat menunjukkan rasa percaya, percaya diri, antusiasme dan keramahan antara staf. (Hoy dan Miskel, 2005).

Tata kelola mengacu pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik seperti akuntabilitas yaitu; kejelasan fungsi, struktur, sistim dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Responsibilitas atau pertanggungjawaban perusahaan merupakan kesesuaian atau kepatuhan didalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi

yang sehat serta peraturan yang berlaku, termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, kesehatan / keselamatan kerja, standar penggajian dan persaingan yang sehat. Kemandirian yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Prinsip keadilan atau kewajaran bisa didefinisikan sebagai perlakuan adil dan setara didalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan yang berlaku.

Kepercayaan (*trust*) merupakan kepercayaan karyawan pada kemampuan top manajemen dari sisi integritas dan kapabilitas serta tingkat kepercayaan pada rekan-rekan kerja. Berbagi pengetahuan merupakan upaya organisasi untuk memfasilitasi kegiatan karyawan berbagi pengetahuan seperti menyediakan sarana dan kegiatan untuk saling bertukar pikiran dan berdiskusi.

Model pengukuran kesehatan organisasi dari MC.Kinsey dan Company Sheffi, Y, dan James, B. R, J (2005) menetapkan bahwa kesehatan yang baik memiliki karakteristik. Pertama, organisasi yang sehat tangguh, memiliki strategi yang baik dan mampu memerangi risiko dan guncangan cuaca terhadap sistemnya. Kemampuan menjalankan aktivitas intinya dengan baik dan menyelaraskan orang dan sumberdayanya sehingga setiap anggota tim berjalan ke arah yang sama. Kedua, perusahaan yang sehat memperbaharui diri melalui investasi dalam pertumbuhan, inovasi dan adaptasi. Akhirnya, organisasi menikmati saling melengkapi, kemampuan untuk menambahkan satu dan satu dan membuat. Ketiga, kemampuan memperoleh manfaat dari sistim elemen yang saling menguatkan, seperti; praktik manajemen, modal intelektual dan merek.

William Klinge (2000) memperkenalkan komponen atau aspek yang saling terkait untuk kesehatan organisasi yaitu; hubungan, kemitraan dan keterlibatan dalam suatu organisasi, loyalitas dan komitmen, kredibilitas atau reputasi suatu institusi atau organisasi, moral yang tepat dalam organisasi dengan menciptakan lingkungan yang ramah, mengikuti prinsip-prinsip moral, mengidentifikasi kembali kinerja, arah tujuan, kepemimpinan, perbaikan atau pengembangan yang tepat, efisiensi karyawan dan penggunaan sumberdaya yang tepat. Polanyi (2004) mengenalkan organisasi sehat dimana karyawan merasa nyaman, melakukan pekerjaan yang bermanfaat dan mencapai rasa pengembangan pribadi. Jafarzadeh, M (2015) mengembangkan model *Organizational Health Dimension* yaitu; pengembangan, hubungan, kepemimpinan, spirit, target, loyalitas dan prinsip moral akan membentuk reputasi organisasi dan kinerja.

Berdasarkan berbagai model kesehatan organisasi yang dijelaskan pada kajian sebelumnya, penelitian ini mengadaptasi beberapa indikator yang diajukan oleh Hoy dan Miskel (2005) dalam *Organization Health Index* (OHI) meliputi : dukungan sumberdaya, inisiasi struktur, pengaruh manajemen puncak kepemimpinan, pertimbangan, dan semangat. Dua indikator yaitu arah (*direction*) dan tata kelola (*governance*) diadaptasi dari *Australian Public Service Commission* (2011). Kepercayaan (*trust*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) diadaptasi dari Budiharjo (2012).

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian tersebut diatas, maka selanjutnya disusun tabel tentang indikator kesehatan organisasi yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan digunakan dalam penelitian ini seperti pada Tabel 2.9 berikut ini;

Tabel 2.9. Model Pengukuran Kesehatan Organisasi

Penulis	Indikator	Indikator yang dikembangkan penelitian ini
<i>Organizational health inventory</i> (OHI) : Hoy dan Miskel (1991-2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integritas kelembagaan, 2. Pengaruh manajemen atas, 3. Pertimbangan, 4. Inisiasi struktur 5. Dukungan sumberdaya 6. Semangat moral, 7. Penekanan akademis 	<p>Penyelarasan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Arah/visi 2. Pengaruh manajemen atas / efektivitas kepemimpinan 3. Dukungan sumberdaya <p>Integrasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tata kelola / akuntabilitas 2. Berbagi pengetahuan/komunikasi 3. Koordinasi dan Kontrol <p>Pencapaian Tujuan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi 2. Kepercayaan 3. Semangat / moral
Keller dan Price (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan, 2. Arah, 3. Orientasi eksternal, 4. Budaya dan iklim, 5. Kemampuan, 6. Motivasi, 7. Akuntabilitas, 8. Koordinasi dan kontrol, 9. Inovasi 10. Pembelajaran 	
<i>Australian Public Service Commission</i> (2011)	<p>Kesehatan Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Arah/visi, 2. Kepemimpinan, 3. Kemampuan, 4. Tata kelola, 5. Hubungan 6. Budaya, <p>Kesehatan karyawan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja, 2. Komitmen, 3. Kesehatan fisik 4. Kesehatan psikologis 	
Budiharjo (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepercayaan 2. Berbagi pengetahuan 	

Sumber : Data primer diolah (2016)

2.2.3. Kajian Teori Praktik MSDM

Praktik MSDM dapat membentuk keterampilan karyawan, kemampuan, nilai, keyakinan, sikap dan perilaku melalui perekrutan, sosialisasi dan pengembangan SDM misalnya; memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan melalui *on-the-job training*, rotasi pekerjaan, pelatihan, mentoring, studi kasus dan lainnya dapat membantu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kemampuan dan motivasi karyawan.

Teori MSDM didasarkan pada teori modal manusia Becker (1964), Flamholtz dan Lacey (1981), Schultz (1961) dan pandangan berbasis sumberdaya perusahaan Barney (1991), Prahalad dan Hamel (1990), Wernerfelt (1984) merupakan dua teori yang banyak mempengaruhi praktik manajemen sumberdaya manusia dalam periode dua puluh tahun terakhir. Kedua teori ini menawarkan logika yang mendasari dan memahami bagaimana perusahaan dapat mengelola karyawan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Pendekatan berbasis sumberdaya, telah berkembang menjadi paradigma baru untuk menyusun strategi perusahaan dan membantu perusahaan bersaing lebih efektif. Pendekatan ini memandang kompetensi, kemampuan, keterampilan atau aset strategis sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan. (Mabey, *et al.* 1998). Menurut pandangan Prahalad dan Hamel (1990), Boxall (1992) pendekatan berbasis sumberdaya untuk strategi manajemen berfokus pada atribut yang tidak bisa ditiru oleh pesaing dan sebagai sumber keuntungan ekonomi yang dapat menggerakkan kinerja fundamental dan keunggulan kompetitif. (Karami, *et al.* 2004:51-52).

Resource-Based View (RBV) merupakan dasar untuk keunggulan kompetitif suatu perusahaan. RBV memberikan perhatian pada penerapan

sumberdaya berwujud dan tidak berwujud di perusahaan. RBV biasanya digunakan untuk mengubah keunggulan kompetitif jangka pendek menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Amit dan Schoemaker (1993) menyebutkan bahwa pengembangan RBV mencakup "*resource / sumber*" yang dapat dibagi menjadi sumberdaya dan kemampuan. Dalam hal ini, sumberdaya yang *tradable* dan non-spesifik untuk perusahaan. Sementara kemampuan yang spesifik perusahaan digunakan untuk melibatkan sumberdaya didalam perusahaan, seperti proses implisit untuk mentransfer pengetahuan dalam perusahaan. Pandangan berbasis sumberdaya banyak diadopsi di seluruh literatur. (Conner dan Prahalad, 1996), Makadok (2001) dalam Barney, Wright dan Ketchen, (2001:630-31).

Perspektif berbasis sumberdaya menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dihasilkan oleh sumberdaya unik dari perusahaan. (Conner dan Prahalad, (1996). Istilah "sumberdaya" dipahami secara luas sebagai "sesuatu yang dapat dianggap menjadi kekuatan dan kelemahan" dari perusahaan. Teori ini membahas isu sentral bagaimana perusahaan dapat mencapai kinerja yang unggul dibandingkan pencapaian perusahaan lain di pasar yang sama dan bagaimana hasil kinerja yang unggul dalam memperoleh dan memanfaatkan sumberdaya yang unik dari perusahaan. (Wade dan Hulland, (2004).

Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*) yang terkait dengan pandangan berbasis sumberdaya menyatakan bahwa organisasi berinvestasi mengembangkan sumberdaya internal melalui peningkatan keterampilan karyawan merupakan tindakan yang dibenarkan dalam mencapai produktivitas di masa depan. (Becker, 1964), Tsang, Rumberger dan Levine, 1991). *Human*

capital merupakan bagian dari modal yang dimiliki oleh organisasi sebagai asset yang tidak berwujud dan telah dianggap sebagai faktor keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas, inovasi dan pendukung strategi bersaing perusahaan. Dengan menggabungkan argumen dari teori modal manusia, dan pandangan berbasis sumberdaya perusahaan, dapat diperoleh perspektif yang lebih lengkap tentang bagaimana manajer membuat keputusan pengelolaan sumberdaya kerja untuk menciptakan keunggulan kompetitif dimasa depan.

Budiharjo (2011:21-22) mengutip pendapat Ross (1997) Organisasi berinvestasi mengembangkan sumberdaya internal melalui peningkatan ketrampilan karyawan merupakan tindakan yang dibenarkan dalam meningkatkan produktivitas dimasa akan datang. Ross membagi *human capital* sebagai gabungan dari kemampuan, pengalaman, kompetensi, pengetahuan, nilai-nilai, sikap yang memberikan nilai tambah dan *intellectual Agility*. Modal Manusia (*Human Capital*) merupakan komponen Modal Intelektual (*Intellectual Capital*) salah satu sumberdaya perusahaan paling penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. *Human capital* yang terdiri dari kompetensi, sikap yang positif dan *intellectual agility* merupakan modal dasar perusahaan untuk meraih keunggulan di masa depan.

Financial Capital terdiri dari *physical capital* seperti asset tidak bergerak dan *monetary capital* seperti profitabilitas. *Intellectual capital* dikelompokkan menjadi dua yaitu *human capital* dan *structural capital*. *Human Capital* terdiri dari tiga komponen kompetensi yaitu kompetensi sumberdaya manusia yang memenuhi kompetensi yang di isyaratkan, misalnya; *attitude*, indeks motivasi karyawan, loyalitas dan *intellectual agility* yaitu kelincahan intelektual atau kemampuan mentransfer pengetahuan dari satu konteks ke konstek lain dan

kemampuan mengaplikasikan pengetahuan dari suatu konteks ke konteks yang berbeda, misalnya indeks keragaman latar belakang karyawan. *Structural Capital* dikelompokkan menjadi dua yaitu; *customer capital* dan *organizational capital*. *Customer capital* dikenal dengan *relationship capital* misalnya; indeks loyalitas pelanggan, *organizational capital* yang terdiri dari *innovation capital* (rasio jumlah produk baru / produk lama), proses capital (misalnya rasio kerusakan produk per seribu produk; property misalnya pertumbuhan jumlah paten yang dimiliki; dan *intangible asset* seperti indeks ketertarikan organisasi. (Budiharjo, 2011:22).

Dari perkembangan berbagai teori praktik MSDM, *basic theory*, *middle theory*, dan *applied theory* sejak Tahun 1950 sampai dengan Tahun 2011 dapat integrasikan dalam Tabel 2.9 dibawah ini;

Tabel 2.10. Integrasi Teori Praktik MSDM

Basic Theory	Midle Theory	Applied Theory
1. <i>Resource Based-Theory</i> (Barney, 1986)	1. <i>Human capital Theory</i> (Ross, 1997)	<i>Human Resource Management Practices Mondy (2010), Kuo, (2011), Fong, et al.(2011)</i>
2. <i>General systems</i> (Bertalanffy, 1950, 1968)	2. <i>Social System Theory</i> (Niklas Luhmann, 1995)	
	3. <i>Human Resource Based Theory of the Firm</i> (Pauwe, 1998)	

Sumber : Data primer diolah (2016)

a. **Resource Based Theory dan Human Resource Management**

Resource-Based Theory atau teori berbasis sumberdaya membahas kecenderungan perubahan pemikiran manajemen strategis dari luar ke dalam (dalam pandangan ketergantungan sumberdaya) menjadi pendekatan dari dalam keluar. Dalam aliran pemikiran ini, sumberdaya internal membentuk titik awal

yang menjadi penentu keberhasilan organisasi, berbeda dengan paradigma lama dari luar-dalam. Penulis seperti Pauwe (1994), Wright *et al.* (1994) Huselid (1995), Kamoche (1996), Boxall (1996) dan Wright *et al.* (2001) secara khusus menerapkan teori ini untuk bidang manajemen sumberdaya manusia dan menyatakan bahwa SDM yang mencakup sifat asumsi nilai, sulit ditiru dan non-substitusi dan menurut Barney (1991) sebagai kondisi untuk keberhasilan organisasi.

Menurut Delery dan Shaw (2001) ada kesepakatan umum bahwa; (1). Modal manusia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif (2). Praktik HRM memiliki pengaruh langsung pada modal manusia dari suatu perusahaan (3). Bahwa sifat kompleks dari praktik sistim MSDM menyebabkannya sulit ditiru.

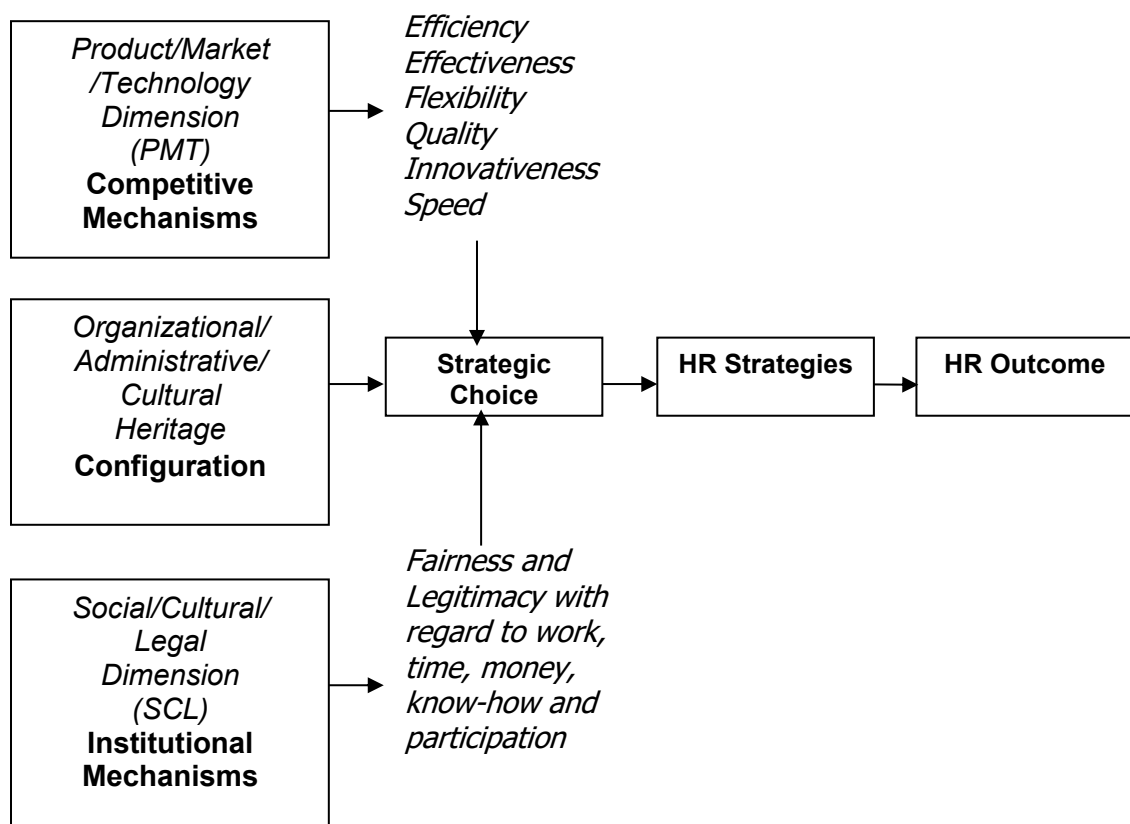
b. *Social Systems Theory dan Human Resource Management*

Teori sistim sosial yang dikembangkan oleh Luhmann (1995) merupakan salah satu landasan teoritis dari manajemen sumberdaya manusia (SDM). Akar teori sistim sosial ini memiliki pandangan deterministik yaitu sistim sebagai mesin, pendekatan sistim terbuka dan non-linear sistem teori. Berdasarkan pandangan sistim sosial sebagai sistem tertutup, lima kontribusi besar untuk landasan teoritis MSDM diidentifikasi; (1). Konseptualisasi mengatur dan mengelola sumberdaya manusia sebagai proses sosial, sehingga mengatasi sudut individualistik; (2). Individu sebagai unsur penting dalam sistim lingkungan (3). Pandangan realistis mengenai sifat dasar manusia, (4). Interaksi berbagai tingkat dan unit analisis yang dibangun ke dalam teori memberikan penjelasan komprehensif dan analisis mendalam dari fenomena HRM dan (5). Keterbukaan untuk teori sistim sosial memberikan kerangka konsep mengenai HRM.

c. *Human Resource Based Theory of the Firm*

Paauwe (1994-1998) mengembangkan model *Human Resource-Based Theory of The Firm* sebagai gabungan dari berbagai pendekatan dalam strategi dan praktik manajemen SDM. Tiga komponen utama pembentuk strategi dan kebijakan didasarkan pada; (1). Mekanisme bersaing (*Product / Market / Technology*) atau PMT (2). *Organizational/ Administrative / Cultural Heritage* dan (3). *Social / Cultural / Legal Dimension*, (SCL).

Komponen Pertama, merupakan kombinasi tepat dari Produk, Pasar dan Teknologi (P-M-T). Komponen ini dinyatakan dalam hal kriteria seperti; efisiensi, efektivitas, fleksibilitas, kualitas dan inovasi, dimensi ini mewakili rasionalitas kompetisi yang sifatnya Nasional maupun Internasional.



Gambar 2.23. *Human Resource-Based Theory of the Firm*

Komponen Kedua, merupakan gabungan *Socio-Political*, *Cultural* dan *Legal Context* (dimensi S-C-L) yang mewakili keadilan dan legitimasi berkaitan dengan pekerjaan, waktu, uang, pengetahuan dan partisipasi.

Komponen Ketiga, merupakan konfigurasi (*organisational structure*, *technical system*, *culture*). Konfigurasi suatu perusahaan juga memiliki pengaruh pada kebijakan dan praktik penataan SDM. Konfigurasi dapat dipandang sebagai hasil dari pilihan strategi berdasarkan jenis budaya organisasi. Bartlett dan Ghoshal (1989) penggunaan konsep warisan administratif untuk mengidentifikasi pengaruh struktur, metode, kompetensi, nilai-nilai yang berasal di masa lalu. Mereka menganggap warisan ini merupakan faktor penting yang berpengaruh (untuk lebih baik atau buruk) dalam penataan lanjutan organisasi, termasuk HRM.

1. Konsep Praktik Manajemen SDM

Manajemen Sumberdaya Manusi (MSDM) merupakan bidang kajian yang telah mengalami banyak perkembangan sejak Tahun 1900-an. Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan lingkungan bisnis. Dengan demikian, keberhasilan organisasi dimasa sekarang ini sangat terkait dengan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan berbagai perubahan baik dari sisi eksternal maupun internal.

Lingkup kajian MSDM meliputi seluruh aktivitas yang berhubungan dengan sumberdaya manusia dalam organisasi, seperti yang dinyatakan oleh Russel dan Bernardin (1993) bahwa aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM secara umum mencakup; (1). Rancangan organisasi, (2). Staffing, (3). Sistem *reward*,

(4). Manajemen kinerja (5). Pengembangan pekerja dan organisasi, (6). Komunikasi dan hubungan masyarakat. (Gomes, 2003:4).

Praktik MSDM membentuk keterampilan karyawan, kemampuan, nilai, keyakinan, sikap dan perilaku melalui perekrutan, sosialisasi dan mengembangkan perusahaan dan manusia. Misalnya memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan dalam bentuk *trainning on-the-job*, rotasi pekerjaan, pelatihan, mentoring, studi kasus dan lainnya dapat membantu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kemampuan dan motivasi karyawan. (Chee-Yang Fong, *et al.* (2011:706).

Preffer (1998) mengidentifikasi tujuh dimensi efektivitas SDM berorientasi manajemen yang menyebabkan profitabilitas substansial dapat ditingkatkan meliputi; keamanan kerja, selektif dalam mempekerjakan, swakelola tim, organisasi berbasis kinerja, kompensasi tinggi, pelatihan yang ekstensif, mengurangi perbedaan status dan berbagi informasi secara luas. Selanjutnya, Wright *et al.* (2001) menyarankan bahwa praktik MSDM membentuk dasar dinamis, kemampuan pengetahuan manajemen dan modal intelektual yang mengarah pada pencapaian kompetensi inti. Oleh karena itu, praktik MSDM adalah alat penting dalam memanfaatkan kompetensi dan kinerja organisasi (dalam Chee-Yang Fong, *et al.* (2011:706).

Schuler dan Jackson (1987) membagi lingkup kajian MSDM ke dalam 5 dimensi yaitu; pilihan perencanaan manusia, pilihan staf, penilaian pilihan, pilihan kompensasi, pelatihan dan pengembangan sebagai dimensi utama terkait dengan strategi kompetitif. Gupta dan Singhal (1993) membuat konsep praktik MSDM ke dalam empat dimensi; perencanaan sumberdaya manusia, penilaian kinerja, sistim penghargaan dan manajemen karir. Gomez-Mejia *et al.* (1998)

mengklasifikasikan secara rinci fungsi MSDM menjadi sembilan dimensi yang meliputi; alur kerja, kepegawaian, *lay-off* manajemen, evaluasi kinerja, pelatihan dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan antara karyawan, pemberdayaan dan internasionalisasi (dalam Lin dan Kuo, (2008:1068).

Manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi atau perusahaan menjalankan fungsinya dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja dan pemberian balas jasa. Preffer (1988) dalam Soetjipto (2006:1) berargumentasi bahwa SDM merupakan sumber keunggulan daya saing yang "tak lekang oleh panas dan tak lapuk oleh hujan". Ia membandingkan kedudukan sumber - sumber keunggulan lain semakin berkurang kehandalannya, seperti teknologi dan proses produksi. Dengan demikian, sebaik apapun teknologi yang digunakan, peran SDM dalam menentukan keberhasilan organisasi tetap menjadi kekuatan utama dalam kegiatan organisasi.

Bidang-bidang pekerjaan manajemen sumberdaya manusia sebagai penanggung jawab utama pengelolaan sumberdaya manusia dalam melaksanakan pekerjaan dapat dibagi menjadi empat kelompok, meliputi (Soetjipto, 2006:4) :

- a. Bidang pertama, perencanaan. Kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM dan analisis dan rancang bangun pekerjaan.
- b. Bidang kedua, perolehan dan penempatan SDM meliputi rekrutmen, seleksi dan penempatan.
- c. Bidang ketiga, pengembangan MSDM meliputi pengembangan karir dan pengembangan kemampuan SDM melalui pelatihan.

- d. Bidang keempat, perancangan sistim pemberian penghargaan kepada SDM. Bidang ini meliputi sistim penilaian kinerja dan perancangan sistim balas jasa.

Siagian (2008:285) menambahkan 3 bidang lagi yaitu :

- a. Bidang pemeliharaan hubungan dengan karyawan (meliputi motivasi, kepuasan kerja, stres, konseling dan disiplin pegawai), sistim komunikasi, perubahan dan pengembangan organisasi dan mutu kehidupan berkarya
- b. Bidang pemeliharaan hubungan industrial termasuk mengenai serikat pekerja, konflik organisasi, negosiasi dan kerjasama.
- c. Bidang audit kepegawaian.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa praktik manajemen SDM meliputi seluruh kegiatan dalam manajemen SDM seperti; *Recruitment and selection; compensation and reward, performance appraisal, team work dan employee training development*.

2. Pengukuran Praktik Manajemen SDM

Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) merupakan penggunaan manusia secara produktif untuk mencapai tujuan bisnis dan strategi. (Stone (2009) dalam Fong (2011). Penelitian SDM menggunakan dua pendekatan atau model yang menggambarkan bagaimana pengambilan keputusan SDM dilakukan dalam kegiatan sehari-hari. Kedua pendekatan tersebut adalah "*the best-fit mode*" yang mengasumsikan bahwa strategi SDM menjadi lebih efektif jika mereka memiliki kesesuaian dengan faktor kontijensi kritis lingkungan seperti aspek sosial dan industry dimana perusahaan itu berada. Sedangkan pendekatan "*best-practice mode*" menyajikan model terbaik yang dapat

diterapkan secara umum. Boxall dan Purcell (2000) menjelaskan bahwa kebanyakan perusahaan menggunakan strategi yang dibuat berdasarkan faktor kontijensi dibandingkan dengan pendekatan “*best practice*”. (Fong, 2011).

Secara umum Mondy (2010) mengelompokkan praktik MSDM menjadi empat kelompok yaitu; Pertama, staffing seperti; perencanaan, rekrutmen dan seleksi SDM. Kedua, pengembangan SDM melalui pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir. Ketiga, kompensasi yaitu; kompensasi langsung dan tidak langsung. Keempat, keselamatan, kesehatan dan karyawan dan hubungan kerja.

Praktik manajemen SDM mengacu kepada seluruh kegiatan dalam manajemen SDM untuk mengefektifkan fungsi SDM sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, praktik manajemen sumberdaya manusia diukur berdasarkan lima indikator meliputi; *recruitment and selection, training and development, compensation and reward, performance appraisal* dan pemberdayaan. (Mondy (2010), Kuo (2011), Fong *et al.* (2011).

1. Rekrutmen dan seleksi merupakan dua kegiatan dari fungsi *staffing* yang dilakukan untuk memperoleh jumlah dan kualitas karyawan yang tepat. Dalam proses rekrutmen, perusahaan umumnya mencoba menyesuaikan pengetahuan, keterampilan dan sikap (*Knowledge, Skills and Attitudes / KSA*) dari calon karyawan dengan spesifikasi kebutuhan dan persyaratan dari pekerjaan atau posisi. (Chatman (1991) dalam Fong, *et al.* (2011).
2. Pelatihan dan pengembangan mengacu pada proses pembelajaran yang melibatkan keahlian, konsep, peraturan dan sikap kerja SDM. Sedangkan pengembangan mengacu pada penyiapan individu tertentu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam organisasi.

3. Kompensasi dan penghargaan merupakan faktor pemotivasi karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja individu. (Robbins dan DeCenzo, (2008). Dengan demikian, perusahaan menggunakan kompensasi dan penghargaan sebagai alat untuk memperoleh, meningkatkan dan memelihara perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi dan penghargaan yang dilaksanakan oleh perusahaan dapat berbentuk kompensasi finansial langsung seperti; upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. (Dessler, 2009). Kompensasi finansial tidak langsung seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan lain-lain yang sejenis yang dibayar oleh organisasi. (Umar, 2003). Kompensasi non finansial berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian).
4. Penilaian kinerja merupakan sistim formal dan evaluasi individu atau kinerja kelompok. (Mondy, 2010). Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini atau di masa lalu berdasarkan standar prestasinya. (Dessler, 2009). Sebuah sistim penilaian yang efektif mengevaluasi prestasi kerja dan informasi yang dikumpulkan dapat digunakan untuk perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi. Karakteristik penilaian kinerja yang efektif menurut Mondy (2010) meliputi :
 1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan, yaitu kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan / valid.
 2. Ekspektasi kinerja, yaitu adanya penjelasan yang jelas mengenai kinerja yang diharapkan dari setiap individu bidang kerja

3. Standardisasi, yaitu pekerja dalam kategori yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.
 4. Penilaian yang cakap, yaitu pelaksanaan penilaian kinerja karyawan hendaknya dilakukan kepada seseorang atau sejumlah orang melalui pengamatan langsung.
 5. Adanya komunikasi terbuka dan akses terhadap hasil, yaitu terbukanya kesempatan bagi karyawan untuk mengetahui seberapa baik kinerja mereka. Akses terhadap hasil yang dilakukan secara transparan dapat meminimalisir adanya kecurigaan. Selain itu, akses terhadap hasil penilaian dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan mereka.
 6. Adanya mekanisme pengajuan keberatan (*due process*), yaitu karyawan diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan secara formal mengenai hasil penilaian kinerjanya.
5. Pemberdayaan (*empowerment*) mengacu pada kesempatan, keleluasaan dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan. Indikator ini merupakan penyesuaian dari indikator partisipasi. Kuo (2011), Culbert dan Mc Donough (1986) dalam Moye dan Henkin (2005) mengemukakan bahwa pemberdayaan adalah kunci untuk pemahaman kepercayaan dan hubungan saling percaya dalam suatu organisasi. Pemberdayaan dalam penelitian ini mengacu kepada keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang, keyakinan individu atas kemampuan bekerja, individu diberikan pilihan untuk menginisiasi dan

mengatur tindakan serta perasaan individu mengenai pengaruh mereka pada kinerja organisasi secara keseluruhan. (Spreitzer, *et al.*1995).

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian tersebut diatas, maka selanjutnya disusun Tabel tentang indikator praktik HRM yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan digunakan dalam penelitian ini seperti pada Tabel 2.11.berikut ini;

Tabel 2.11. Model Pengukuran Praktik Manajemen SDM

Penulis	Indikator	Indikator yang dikembangkan penelitian ini
Mondy (2010)	1. <i>HR Staffing</i> 2. <i>HR Development</i> 3. <i>Compensation</i> 4. <i>Safety and health</i>	1. <i>Recruitment and selection</i> (Fong, <i>et al.</i> 2011) 2. <i>Training and development</i> (Kuo, 2011)
Kuo (2011)	1. <i>Personnel staffing</i> 2. <i>Performance appraisal</i> 3. <i>Reward and compensation</i> 4. <i>Training and development</i> 5. <i>Employee participation</i>	3. <i>Performance appraisal</i> (Fong, <i>et al.</i> 2011, Kuo, 2011) 4. <i>Compensation and reward</i> (Mondy, 2010) Fong <i>et al.</i> (2011), Kuo (2011)
Fong <i>et al.</i> (2011)	1. <i>Recruitment and selection</i> 2. <i>Compensation and reward</i> 3. <i>Performance appraisal</i> 4. <i>Teamwork</i> 5. <i>Employee training development</i>	5. <i>Empowerment (adaptasi Employee participation.</i> (Kuo, 2011)

Sumber : Data primer diolah (2016)

2.2.4. Kajian Teori Orientasi Pembelajaran

Teori pembelajaran organisasi didasarkan pada *Knowledge Based Theory*, Penros (1959) dan dikembangkan oleh Wernerfelt (1984) dan Barney (1991), Corner (1991). Teori berbasis pengetahuan menganggap pengetahuan sebagai sumberdaya strategis yang signifikan bagi perusahaan. Teori berbasis pengetahuan memandang sumberdaya biasanya sulit untuk ditiru, memiliki basis pengetahuan heterogen dan kemampuan antar perusahaan sebagai penentu utama dari keunggulan kompetitif berkelanjutan dan kinerja unggulan

perusahaan. Penanaman pengetahuan dilakukan melalui beberapa entitas termasuk budaya organisasi dan identitas, kebijakan, rutinitas, dokumen, sistim dan karyawan. Perspektif ini dibangun dari teori berbasis sumberdaya yang kemudian diperluas sehingga melahirkan teori berbasis pengetahuan.

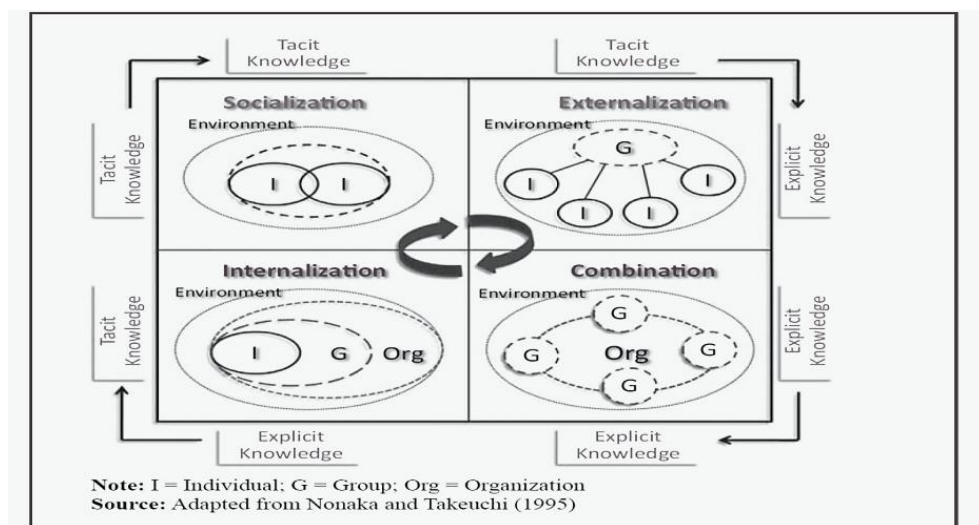
Teori lain yang membahas konsep pembelajaran adalah teori sosial kognitif (*Social Cognitive Theory*) Bandura (1989) menyatakan bahwa faktor sosial dan kognitif serta faktor pelaku memainkan peranan penting dalam pembelajaran. Teori ini menjelaskan bahwa belajar, pengetahuan pengalaman pribadi dan karakter individu saling berinteraksi. Pembelajaran organisasi merupakan bidang pengetahuan dalam organisasi yang mempelajari model bagaimana suatu organisasi belajar beradaptasi. Pendekatan organisasi belajar dapat dibedakan dari konsep yang terkait dari organisasi pembelajaran. Konsep ini bekerja secara umum, menggunakan temuan teoritis pembelajaran organisasi dan penelitian lainnya dalam teori pengembangan organisasi, sistim organisasi dan ilmu kognitif. Menurut Garvin (1993 ; 80) sebuah organisasi belajar adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan dan memodifikasi perilaku untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Demikian pula pendapat Easterby dan Smith (1997) menggambarkan organisasi belajar sebagai tipe ideal dari tindakan untuk mengubah orientasi perusahaan dimana pembelajaran dimaksimalkan.

Berkaitan dengan organisasi pembelajaran Senge (1990) mempopulerkan *learning organization* dalam bukunya "*The Fifth Discipline*" ada lima disiplin yang membuat suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar yaitu; (1). *Personal mastery* ; belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan dan menciptakan lingkungan organisasi yang

menumbuhkan semua anggota mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih; (2). *Mental model* ; proses bercermin, memperjelas, meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luar dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita; (3). *Share Vision*; membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktik yang menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan tersebut; (4). *Team learning*; mentransformasi pembicaraan dan keahlian berpikir sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibandingkan ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri; (5). *Systems Thinking*; cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dari suatu sistem.

Nonaka dan Takeuchi (1995) mengembangkan empat tahap model spiral dari pembelajaran organisasi. Mereka mulai membedakan konsep Polanyi tentang "pengetahuan tacit" dari "pengetahuan eksplisit" dan menggambarkan proses bolak-balik antara keduanya. *Tacit knowledge* bersifat pribadi, konteks yang spesifik, pengetahuan subyektif, sedangkan pengetahuan eksplisit dikodifikasi, sistematis, formal, dan mudah untuk berkomunikasi. Pengetahuan tacit personil dalam organisasi dapat dibuat eksplisit, dikodifikasikan dalam manual dan dimasukkan ke dalam produk baru dan proses. Proses ini disebut "eksternalisasi". Proses sebaliknya (dari eksplisit) yang disebut "internalisasi" karena melibatkan karyawan untuk internalisasi menjadi aturan formal organisasi, prosedur dan bentuk-bentuk pengetahuan eksplisit.

Proses Sosialisasi menunjukkan berbagi pengetahuan tacit dan "kombinasi" istilah untuk menunjukkan penyebaran kodifikasi pengetahuan. Menurut model ini, penciptaan pengetahuan dan pembelajaran organisasi dengan cara sosialisasi, kombinasi, internalisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan lainnya dalam spiral yang tak terbatas. Nonaka juga memindahkan model konversi pengetahuan (Nonaka dan von Krogh, 2009).



Gambar.2.24 *Conceptual Diagram of the SECI Process*. Nonaka dan Takeuchi, (1995)

Konsep pembelajaran organisasi diaplikasikan dalam pemasaran seperti; Pengembangan Produk baru McKee dan Conant *et al.* (1992), Orientasi Pasar Baker dan Sinkula (1999), Slater dan Narver (1995) Saluran Pemasaran Lukas (1996) Pemasaran Strategis Fenwick *et al.* (2001) dan manajemen pemasaran Baker dan Sinkula (1999). Penggabungan konsep ini didorong oleh pengakuan bahwa belajar merupakan sumber keunggulan kompetitif atau satu-satunya sumber keunggulan kompetitif. (Dixon,1999). Demikian pula Lukas (1996:233) mengakui bahwa pembelajaran organisasi dianggap oleh banyak ahli sebagai kunci keberhasilan organisasi di masa depan. (Mavondo, *et al.* 2005:1237). Dari

berbagai teori pembelajaran organisasi dan hasil penelitian terdahulu maka dibuat definisi konsep pembelajaran seperti pada Tabel 2.12 berikut ini;

Tabel 2.12. Konsep Pembelajaran Organisasi

Pengarang	Definisi
Huber (1991)	Pembelajaran dalam organisasi harus melalui perolehan pengetahuan, distribusi informasi, interpretasi informasi dan proses ingatan informasi.
Levinthal dan March (1993)	Pembelajaran organisasi merupakan cara mengatasi masalah dalam menyeimbangkan tujuan persaingan untuk mengembangkan pengetahuan baru (eksplorasi) dan mengeksploitasi kompetensi (eksploitasi) pada saat menghadapi kecenderungan dinamis untuk menekankan satu sama lain.
Day (1994)	Pembelajaran organisasi terdiri dari proses berikut; penyelidikan terbuka, interpretasi informasi dan memori yang mudah diakses.
Dimovski (1994)	Pembelajaran organisasi adalah proses perolehan informasi, interpretasi informasi dan perubahan perilaku dan kognitif yang dihasilkan, pada gilirannya berdampak pada kinerja organisasi.
Crossan <i>et al.</i> (1995)	Belajar adalah proses perubahan kognisi dan perilaku, dan tidak serta merta mengikuti bahwa perubahan ini secara langsung akan meningkatkan kinerja.
Slater dan Narver (1995)	Pembelajaran organisasi adalah pengembangan pengetahuan baru atau wawasan yang berpotensi mempengaruhi perilaku.
Bontis (2002)	Mengusulkan bahwa proses OL terdiri dari empat tahap yaitu; intuisi, interpretasi, integrasi dan pelembagaan, proses tersebut telah banyak diterapkan dalam studi OL.
Holmqvist (2003)	OL memberikan perhatian pada akumulasi pengalaman melalui berbagai aktivitas atau proses dalam organisasi.
Elkjaer (2003)	Dengan kata lain, OL mengacu pada karyawan yang belajar mendahului lingkungan organisasi dan menerapkan apa yang mereka pelajari dalam pekerjaan mereka
Amy, (2005).	Seperti sistem kehidupan, organisasi dapat belajar melalui akuisisi pengetahuan, distribusi informasi, interpretasi dan memori organisasi
Škerlavaj (2007)	OL adalah proses yang mungkin berisi perolehan informasi, interpretasi informasi dan perubahan perilaku kognitif
Rebelo and Gomes (2008)	Pembelajaran organisasi mencakup usulan bahwa organisasi dapat belajar melalui pembelajaran dan pengetahuan karyawan dan berbagi pengetahuan, yaitu mencakup gagasan bahwa organisasi belajar dan pembelajaran dapat berlangsung di tingkat organisasi.

Sumber : diolah dari Örtenblad (2001), Sun dan Scott (2003), Rebelo dan Gomes (2008)

Untuk menjelaskan integrasi teori orientasi pembelajaran dari *basic theory*, *midle theory* samapai dengan *applied theory* dari hasil kajian ahli dirangkum pada Tabel 2.13 dibawah ini;

Tabel 2.13. Integrasi Teori Orientasi Pembelajaran

Basic Theory	Midle Theory	Applied Theory
1. <i>Resource Based-Theory</i> (Barney, 1986)	<i>Organizational Learning</i> 1. <i>Senge</i> (1990) 2. <i>Nonaka</i> (1994)	<i>Learning Orientation</i> (Bakker dan Sinkula, 1999)
2. <i>Knowledge Based-Firm</i> (Penrose, 1959, Barney, 1991)		
3. <i>Social Cognitive Theory</i> Bandura, (1989) (Bandura, 1977)		

Sumber : Data primer diolah (2016)

1. Definisi Konsep Orientasi Pembelajaran

Konsep organisasi pembelajar sudah dikenal sejak Taylor mengembangkan manajemen sains di Tahun 1900-an. Kata sains oleh Taylor diartikan sebagai pengamatan dan pengukuran yang sistematis, dimana manajemen harus dapat diajarkan dan hasilnya harus dapat diukur. Pola belajar harus dapat ditransfer pada karyawan agar dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. *Organizational Learning* (OL) berkaitan dengan hubungan pengembangan pengetahuan antara tindakan, konsekuensi dan lingkungan. Oleh karena itu Neilson (1997) menganggap OL sebagai proses berkelanjutan dari penciptaan pengetahuan, akuisisi dan transformasi. Kang *et al.* (2007) menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengembangkan strategi tidak hanya berdasarkan pengetahuan inti dan kemampuan tetapi juga bekerja untuk memperoleh, mentransfer dan mengintegrasikan pengetahuan baru memfasilitasi proses OL untuk menciptakan modal manusia yang dibutuhkan untuk

beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. OL telah dianggap berbasis rutinitas dan *target-oriented*. (Levitt dan March, 1988) dalam Lin dan Kuo (2008).

Orientasi pembelajaran adalah sejauh mana organisasi memperoleh dan berbagi informasi tentang kebutuhan pelanggan, perubahan pasar dan tindakan pesaing serta pengembangan teknologi baru untuk menciptakan produk baru atau jasa yang unggul dengan pesaing. (Calantone, *et al.* 2002:516). Kemampuan menerapkan orientasi pembelajaran secara tepat pada umumnya dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan indikasi kenaikan level orientasi pembelajaran dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan diatas pesaing termasuk kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan. (Dickson, 1992) dan DeGeus, 1988).

Menggunakan teori orientasi pembelajaran akan mempengaruhi kepuasan perusahaan dan menilai sejauhmana keterlibatan mereka dalam pembelajaran proaktif (Sinkula, *et al.* 1997:309). Orientasi pembelajaran akan mendorong manajemen memiliki komitmen yang kuat terhadap pembelajaran, pekerja memiliki visi, berpikiran terbuka dan ada intra-organisasi yang berbagi pengetahuan dikalangan pekerja. Sinkula *et al.* (1997), Calantone *et al.* (2002), dan Bennett (1998) menjelaskan komitmen belajar memerlukan dukungan manajemen puncak, inisiatif pelatihan dan pemberian penghargaan kepada orang atau departemen yang mampu menerjemahkan pembelajaran ke dalam kinerja yang unggul. Karyawan harus didorong untuk menantang status quo, mengembangkan ide-ide baru, inovasi dan terus mengevaluasi kegiatan mereka dengan tujuan meningkatkan kinerja (dalam Mahmoud dan Yousif, 2012:629).

Dapat dinyatakan bahwa orientasi pembelajaran adalah aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan adaptabilitas perusahaan dari

perubahan teknologi dan pengetahuan baru yang berkembang melalui serangkaian proses belajar yang dapat dilakukan ditingkat individu maupun organisasi, formal maupun insidental ditempat kerja sehingga perusahaan memiliki kemampuan dalam pemecahan masalah secara sistematis.

2. Model Pengukuran Orientasi Pembelajaran

Beberapa model pengukuran orientasi pembelajaran didasarkan beberapa penelitian sebelumnya seperti Mahmoud dan Yousif (2012) yang mengadaptasi model pengukuran dengan 17 item yang dikembangkan oleh Calantone *et al.* (2002), Farrel (2004) dalam penelitian menggunakan model pengukuran yang dikembangkan oleh Baker dan Sinkula (1999) berfokus pada komitmen untuk belajar, keterbukaan pikiran dan visi bersama. Lin dan Kuo (2007) dengan dengan skala sembilan-item diadaptasi dari Slater dan Narver (1995). Sub-faktor seperti fasilitasi kepemimpinan, struktur organisasi dan desentralisasi perencanaan strategis. Mavondo, Chimhanzi dan Stewart (2005) mengadaptasi instrumen untuk orientasi belajar diadopsi dari skala 16 item Baker dan Sinkula (1999).

Perancangan indikator pengukuran dalam penelitian ini mengacu pada Bakker dan Sinkula (1999) yang mengelompokkan orientasi pembelajaran menjadi tiga bagian yaitu; komitmen untuk belajar, keterbukaan pikiran dan visi bersama. Satu indikator tambahan yaitu pembelajaran kelompok diadaptasi dari Lee dan Tsai (2005). Uraian mengenai empat indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komitmen untuk belajar dicirikan pada kepercayaan manajer pada peran sentral dari pembelajaran sebagai kunci memenangkan persaingan, nilai dasar organisasi termasuk belajar merupakan kunci perbaikan dan investasi

yang berharga bagi perusahaan. Pembelajaran dianggap sebagai komponen utama untuk menjamin kelangsungan perusahaan dan perusahaan memasukkan unsur belajar pada budaya organisasi. (Bakker dan Sinkula, 1999).

2. Visi bersama mengacu pada kesamaan tujuan, kesepakatan pada visi organisasi, komitmen pada tujuan organisasi, penempatan karyawan sebagai mitra dalam menentukan arah organisasi. (Bakker dan Sinkula, 1999).
3. Keterbukaan pikiran mengacu pada keberanian mengkritisi kebijakan organisasi, berbeda pendapat, menyerap informasi dari pelanggan dan manajer mendorong karyawan untuk berpikir “diluar kotak”. (Bakker dan Sinkula, 1999).
4. Pembelajaran kelompok mengacu pada mengembangkan saling pengertian dan saling percaya, terus belajar dan perbaikan, mengembangkan manajemen partisipasi dan meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar departemen. (Lee dan Tsai, 2005).

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian tersebut diatas, maka selanjutnya disusun Tabel tentang indikator orientasi pembelajaran yang digunakan oleh penelitian terdahulu dan digunakan dalam penelitian ini seperti pada Tabel 2.14 berikut ini;

Tabel 2.14. Model Pengukuran Orientasi Pembelajaran

Penulis	Indikator	Indikator yang dikembangkan penelitian ini
Bakker dan Sinkula (1999)	1. <i>commitment to learning</i> 2. <i>open-mindedness</i> 3. <i>shared vision</i>	1. <i>commitment to learning</i> 2. <i>open-mindedness</i> 3. <i>shared vision</i> 4. <i>team learning</i>
Lee dan Tsai (2005)	1. <i>Team learning</i> 2. <i>System thinking</i>	

Sumber : Data primer diolah (2016)